



**PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE GALLETAS CON  
HARINA DE CAÑIHUA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Maestro en Gestión Empresarial**

**por:**

Araya Araya, Jorge Rafael

---

Corman Hjar, Roy Fisher

---

Napuri Aguilar, María del Carmen

---

Requejo Espinal, Oscar

---

**Programa de la Maestría en Gestión Empresarial - 02**

Lima, 05 de setiembre del 2018

**Esta tesis**

**PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE GALLETAS CON HARINA  
DE CAÑIHUA**

ha sido aprobada.

.....

Richard Moarri (Jurado)

.....

Carlos Aguirre (Jurado)

.....

Oswaldo Morales (Asesor)

.....

Diego Cueto (Asesor)

**Universidad ESAN**

**2018**

## CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	ix
ANEXOS .....	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN EJECUTIVO .....	xxvii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Objetivos del trabajo .....	2
1.2.1 <i>Objetivo general</i> .....	2
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	2
1.3 Justificación: .....	3
1.4 Alcance y limitaciones: .....	4
CAPÍTULO II. MODELO DE NEGOCIO .....	5
2.1 Propuesta de valor .....	5
2.2 Segmentos de mercados .....	6
2.3 Canales y relación con clientes .....	8
2.3.1 <i>Canales de comunicación</i> .....	8
2.3.2 <i>Canales de distribución</i> .....	8
2.3.3 <i>Canales de venta</i> .....	9
2.3.4 <i>Relación con clientes</i> .....	9
2.4 Fuentes de ingreso .....	9
2.5 Recursos, procesos y socios clave .....	9
2.5.1 <i>Recursos clave</i> .....	9
2.5.2 <i>Procesos y actividades clave</i> .....	10
2.5.3 <i>Socios clave</i> .....	10
2.6 Estructura de costos .....	10
2.6.1 <i>Costos de producción</i> .....	10
2.6.2 <i>Costos de distribución y venta</i> .....	10
2.6.3 <i>Marketing y publicidad</i> .....	10

<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE ENTORNO .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Macroentorno .....</b>	<b>11</b>
3.1.1 <i>Factor demográfico .....</i>	11
3.1.2 <i>Factor económico .....</i>	12
3.1.3 <i>Factor legal.....</i>	15
3.1.4 <i>Factor socio cultural .....</i>	15
3.1.5 <i>Factor tecnológico.....</i>	16
<b>3.2 Análisis del microentorno.....</b>	<b>16</b>
3.2.1 <i>Amenaza de nuevos competidores .....</i>	17
3.2.2 <i>Rivalidad entre competidores.....</i>	17
3.2.3 <i>Poder de negociación de los proveedores .....</i>	18
3.2.3 <i>Poder de negociación de los clientes .....</i>	21
3.2.4 <i>Amenaza de servicios y productos sustitutos .....</i>	22
<b>3.3 Matriz de evaluación de factores externos: EFE.....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Perfil de consumidores finales .....</b>	<b>24</b>
4.1.1 <i>Variables demográficas.....</i>	24
4.1.1.1 Población.....	24
4.1.1.2 Edad y género.....	25
4.1.2 <i>Variables Psicográficas .....</i>	26
4.1.2.1 Nivel Socioeconómico y el grupo de edades .....	26
4.1.2.2 Nivel Socioeconómico y el consumo habitual .....	27
4.1.2.3 Niveles socioeconómicos y densidad poblacional .....	28
4.1.3 <i>El Consumidor .....</i>	30
<b>4.2 Perfil de Clientes .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3 Objetivos de la investigación de mercado .....</b>	<b>33</b>
<b>4.4 Ficha técnica consumidor final .....</b>	<b>33</b>
4.4.1 <i>Universo .....</i>	33
4.4.2 <i>Muestra.....</i>	35
<b>4.5 Metodología y planteamiento de la investigación.....</b>	<b>35</b>
<b>4.6 Principales resultados de la investigación.....</b>	<b>35</b>

4.6.1	<i>Distribución de edad y género</i>	35
4.6.2	<i>Ocupación:</i>	37
4.6.3	<i>Consumo de galletas integrales:</i>	38
4.6.4	<i>Características valoradas de galletas integrales:</i>	38
4.6.5	<i>Conocimiento de Cañihua:</i>	39
4.6.6	<i>Consumo de galletas de Cañihua:</i>	39
4.6.7	<i>Costo sugerido de galletas de Cañihua:</i>	40
4.6.8	<i>Lugar de compra:</i>	41
4.7	<b>Estimación del mercado potencial</b>	41
4.8	<b>Estimación de la demanda potencial</b>	44
4.8.1	<i>Segmentación del mercado objetivo</i>	45
4.9	<b>El Producto</b>	45
4.10	<b>Demanda objetivo estacional</b>	45
4.10.1	<i>Demanda Proyectada</i>	47
<b>CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING</b>		50
5.1	<b>Decisiones estratégicas de marketing</b>	50
5.1.1	<i>Objetivos del marketing</i>	50
5.1.2	<i>Definición del público objetivo</i>	50
5.1.2.1	<i>Segmentación geográfica</i>	50
5.1.2.2	<i>Segmentación por nivel socioeconómico</i>	50
5.1.2.3	<i>Segmentación por comportamiento de compra</i>	51
5.1.2.4	<i>Conclusiones de la segmentación</i>	51
5.1.3	<i>Posicionamiento</i>	51
5.1.4	<i>Producto:</i>	54
5.1.5	<i>Precio:</i>	55
5.1.6	<i>Plaza:</i>	55
5.1.7	<i>Promoción:</i>	56
5.1.8	<i>Políticas de ventas:</i>	58
5.1.9	<i>Presupuesto de marketing:</i>	58
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES</b>		62
6.1	<b>Objetivo de operaciones</b>	62
6.2	<b>Proceso:</b>	62

6.2.1	<i>Capacidad</i> .....	63
6.2.2	<i>Fuerza de trabajo</i> .....	63
6.2.3	<i>Calidad</i> .....	63
6.3	<b>Localización y dimensiones de empresa comercializadora</b> .....	63
6.3.1	<i>Macro localización:</i> .....	63
6.3.2	<i>Micro localización:</i> .....	65
6.4	<b>Negocio de comercialización de galletas de Cañihua</b> .....	67
6.4.1	<i>Infraestructura Empresa comercializadora de Galletas de Cañihua</i> .....	67
6.4.2	<i>Diseño de negocio:</i> .....	68
6.4.3	<i>Factores de riesgo</i> .....	69
6.4.4	<i>Inversión preoperativa</i> .....	71
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b> .....		73
<b>CAPITULO VIII. PLAN ECONOMICO FINANCIERO</b> .....		78
8.1	<b>Supuesto y consideraciones</b> .....	78
8.2	<b>Ingresos</b> .....	78
8.3	<b>Gastos</b> .....	79
8.3.1	<i>Gastos Pre Operativos</i> .....	79
8.3.2	<i>Gastos Administrativos</i> .....	80
8.4	<b>Inversiones y financiamiento</b> .....	81
8.4.1	<i>Inversión</i> .....	81
8.4.2	<i>Financiamiento</i> .....	81
8.5	<b>Tasa de Descuento</b> .....	82
8.6	<b>Evaluación Económica Financiera</b> .....	82
<b>CAPITULO XI. CONCLUSIONES</b> .....		83
<b>ANEXOS</b> .....		¡Error! Marcador no definido.
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		85

## LISTA DE TABLAS

3.1. Competidores: logo, nombre, slogan .....	18
3.2. Puntuación Matriz EFE.....	23
3.3. Matriz EFE.....	23
4.1. Tasa de crecimiento poblacional Perú - Lima.....	25
4.2. Distribución de la población en Lima metropolitana .....	29
4.3. Población Universo .....	34
4.4. Distribución de la población en Lima metropolitana .....	37
4.5. Población de mercado objetivo .....	43
4.6. Consumo objetivo per cápita de galletas de Cañihua.....	44
4.7. Número de galletas.....	44
4.8 Venta mensual proyectada (%), de galletas en Perú agrupado por años .....	46
4.9. Demanda proyectada sin estacionalidad (en kg de galletas por mes) .....	46
4.10. Índices de estacionalidad de la demanda .....	48
4.11. Demanda proyectada (en kg de galletas artesanales). .....	49
5.1. Posicionamiento de la Cañihua en Lima Metropolitana .....	51
5.2. Presupuesto de promoción y publicidad en el primer año .....	58
5.3. Presupuesto de participación en ferias .....	59
5.4. Presupuesto de volantes .....	59
5.4. Presupuesto de degustaciones .....	60
6.1. Criterios de macro localización.....	64
6.2. Evaluación de macro localización.....	65
6.3. Evaluación de micro localización .....	65
6.4. Precios de Alquileres de locales comerciales e industriales .....	66
6.5. Precios de Alquileres de locales comerciales e industriales .....	66
6.6 Plano dibujado de infraestructura de la empresa.....	68
6.7. Inversiones en el negocio .....	72

7.1. Plan de Capacitación de la Empresa .....	77
8.1. Proyección de ingresos.....	79
8.2. Gastos preoperativos .....	79
8.3. Gastos de administración .....	80
8.3. Planilla de administrativos .....	80
8.5. Estructura de Inversión .....	81
8.5. Estructura de financiamiento .....	81
8.6. Indicadores económicos financieros .....	82



## LISTA DE FIGURAS

2.1. Porcentajes de interés en dietas saludables .....	7
2.2. Porcentajes de información de alimentación sana. ....	7
3.1. Población de Perú y Lima según los censos en el período 1940-2007. ....	11
3.2. Demanda Interna y PBI.....	12
3.3. PBI Per Cápita del Perú .....	14
3.4. Encuestas de Expectativas Macroeconómicas de la Inflación .....	15
3.5. Precio al productor de los granos andinos, 2000-2017 (Soles x Kg) .....	19
3.6. Superficie cosechada y rendimiento de Cañihua (2000 – 2017).....	20
3.7. Demanda de granos andinos .....	21
4.1. Perfil de personas.....	25
4.2. Distribución de habitantes por edad.....	26
4.3. Distribución de habitantes por edad y nivel socioeconómico .....	27
4.4. Motivación de compra de un producto.....	28
4.5 Características de población de 21 a 35 años de Lima Metropolitana .....	30
4.6 Características de población de 36 a 59 años de Lima Metropolitana .....	31
4.7 Características de los encuestados .....	37
4.8 Consumo de galletas integrales.....	38
4.9 Características de galletas de Cañihua .....	38
4.10 Conocimiento Cañihua.....	39
4.11 Consumo de galletas de Cañihua .....	40
4.12 Costo sugerido de galletas de Cañihua.....	40
4.13 Lugar de compra .....	41
4.14 Estimación del mercado potencial - MUESTRA .....	42
4.15 Estimación del mercado potencial - POBLACIÓN .....	43
4.16 Segmentación de mercado objetivo .....	45
4.17. Tendencia de la demanda proyectada en kg de galleta .....	47

4.18. Índices de estacionalidad promedio de la demanda histórica .....	48
4.19. Demanda proyectada sin estacionalidad .....	49
5.1: Modelo de Empaque de Galletas de Cañihua .....	54
5.2 Modelo de Caja para empaque de 24 galletas .....	54
5.3. Cadena de distribución del proyecto .....	56
6.1: Diseño de Negocio.....	69
7.1 Estructura Organizacional de la Empresa .....	75

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, agradecemos a Dios, por permitirnos la oportunidad de cursar exitosamente esta maestría y poder llegar a esta etapa de nuestras vidas con salud.

***Roy Corman Hjar***

A nuestros padres, hermanos y todas nuestras familias por todo el apoyo y aliento durante este periodo, y por habernos concedido su apoyo moral y humano en estos momentos de trabajo y estudio.

***Oscar Requejo Espinal***

A nuestros asesores Oswaldo Morales y Diego Cueto, por su gran apoyo y dedicación durante el periodo de preparación de este proyecto de tesis, su aporte ha sido valioso para el desarrollo y culminación de este trabajo.

***Maria Napuri Aguilar***

Y a todas las personas, que estuvieron con nosotros, durante el largo camino de la maestría.

***Jorge Araya Araya***

## **JORGE RAFAEL ARAYA ARAYA**

Ingeniero Industrial de la Universidad de Lima con un alto nivel de adaptabilidad. Experiencia en distintas áreas como Logística, Comercial y Finanzas. Cuento con 4 años de experiencia y una especialidad en Logística, Operaciones y Supply Chain Management.

Actualmente desempeñado en el rubro de Administración y Finanzas con gran capacidad de análisis y liderazgo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Lazo & De Romaña Abogados S. Civil de R.L.**

Buffet de abogados líder en Latinoamérica en transacciones relacionadas con Mercados Bancario, Financiero y de Capitales, según la prestigiosa publicación LatinFinance. Así como en prácticas de Competencia, Corporativas e Inmobiliarias.

#### **Analista de Administración, Tesorería y Finanzas      Febrero 2016 -Actualidad**

- Generar y presentar indicadores y resultados financieros al directorio semanal de socios.
- Elaborar flujos económicos y financieros.
- Administrar caja y bancos de la empresa, así como el pago a proveedores.
- Planificar y evaluar el presupuesto anual.
- Controlar, gestionar y provisionar los fondos de caja chica del estudio.
- Gestionar con los bancos capitales de trabajo, préstamos y/o otras solicitudes.
- Supervisar las labores de facturación, cobranzas.

#### **Saga Falabella**

Líder del sector retail en Sudamérica, y miembro de la Corporación Chilena Falabella.

#### **Asistente de Mejora Continua – Logística de Importaciones      Setiembre 2015 – Febrero 2016**

- Controlar y elaborar indicadores del área de Importaciones.

- Evaluar los procesos dentro del área, e implementar mejoras.
- Evaluar a los agentes de aduana y embarcadores, para la distribución de carga.
- Dar soporte a solicitudes del Centro de Distribución.

### **Gold Field La Cima**

Miembro de la corporación sudafricana Gold Field Limited, cuarta productora de oro en el mundo con minas en Perú, Sudáfrica, Australia y Ghana.

### **Practicante Profesional de Gestión de Talento – Recursos Humanos Agosto 2014 – Marzo 2015**

- Controlar y elaborar indicadores del área de Gestión de Talento.
- Evaluar, controlar y planificar el presupuesto del área.
- Dar soporte a procesos de Gestión de Desempeño y Fijación de Objetivos.
- Desarrollar el proceso de Evaluación de Desempeño – Balance Score Card.
- Gestionar y coordinar entrenamientos técnicos, externos y/o in-house.

### **LATAM PERU**

LATAM Perú es la principal aerolínea peruana, filial del grupo LATAM Airlines, además, forma parte de alianza con Oneworld.

### **Practicante Pre Profesional de Mantenimiento e Infraestructura Mayo 2013 – Mayo 2014**

- Elaborar y controlar indicadores del área de Mantenimiento.
- Realizar reportes de control, gestión y atención de órdenes de trabajo.
- Controlar fondos de caja chica, rendición mensual del mismo y gestionar solicitudes de fondos.
- Registro de gastos en el sistema SAP: solicitudes de pedido, hoja de entrada y pago a proveedores.
- Controlar el presupuesto de mantenimiento de instalaciones, contratos de arrendamiento y servicios básicos.
- Elaborar, ejecutar y controlar el cronograma anual de control patrimonial.

- Elaborar y controlar planes de actividades preventivas para las instalaciones (aseo y mantenimiento).
- Verificación de costos fijos y variables de las empresas subcontratadas, planillas mensuales.

## **UNACEM S.A.A.**

UNACEM es la fusión de Cementos Lima y Cemento Andino. Se dedica a la fabricación y venta de cemento, clínker y concreto premezclado.

### **Practicante Pre Profesional de Mantenimiento Preventivo      Enero 2013 – Marzo 2013**

- Apoyar en las tareas de control y planificación dentro de las paradas de planta.
- Elaborar informes sobre control de desgaste, vibración y temperatura de los equipos en planta.
- Elaborar el cronograma mensual de mantenimiento reactivo, preventivo y correctivo.
- Apoyar en el balanceo de máquinas fuera de calibración.
- Elaborar reportes de horas trabajadas (horómetros) de compresoras.
- Verificar lista de pedidos y actualización de plantillas de repuestos.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS      noviembre 2016 – noviembre 2018

Maestría en Gestión Empresarial

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINES      agosto 2015 – mayo 2016

Programa de Especialización para Ejecutivos: Especialidad en Operaciones y Logística

UNIVERSIDAD ADOLFO IBAÑEZ      octubre 2014 – diciembre 2014

Diplomado en Planificación Estratégica

UNIVERSIDAD DE LIMA

abril 2008 – Julio 2015

Bachiller en Ingeniería Industrial

### **OTROS ESTUDIOS**

UNIVERSIDAD DE LIMA: Finanzas para no Especialistas 2015

FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY (FIU): Topics in Lean Six Sigma &  
Supply Chain 2015

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO: 19 Simposio Internacional Empresa Moderna y  
Responsabilidad Social 2014

INSTITUTO CULTURAL PERUANO BRITANICO: Inglés Avanzado 2005-2007

## **ROY FISHER CORMAN HIJAR**

Profesional en Ingeniería Alimentaria con más de 5 años de experiencia en empresas reconocidas del sector alimentario, en las áreas de producción, aseguramiento de la calidad y certificaciones de inocuidad alimentaria. Con conocimiento sólido sobre dictado de capacitaciones, desarrollo de productos, estudio de mercado para nuevos productos, administración de operaciones y sistemas de gestión de la calidad e inspecciones higiénicas sanitarias basadas en normas legales e internacionales.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.**

Empresa de manejo de cadena de supermercados del Perú con capital 100% peruano, ocupando el primer lugar en participación de mercado desde el año 2016

##### **Coordinador de operaciones IGA**

**Julio 2015 – mayo 2018**

Identificar oportunidades de mejora en el cumplimiento de procedimientos internos de Calidad, Procesos y Safety; asesorar y dar soporte al Gerente de Tienda en la implementación del planes de acción y supervisar la efectividad de los mismos, con la finalidad de alcanzar las metas IGA realizando auditorías internas de calidad, auditorías de procesos (Tesorería, Inventario, Imagen), auditoría de seguridad en las áreas que se encuentran en las tiendas de Plaza Vea a cargo; para el incremento de indicadores anteriormente indicados, mediante las normativas legales e normativas internas de la empresa. Además de ello, Capacitar al personal de las tiendas en temas referidos a Indicadores de gestión de auditoría.



## **SGS DEL PERU S.A.C.**

Empresa líder mundial en inspección, verificación, ensayos y certificación.

### **Inspector de calidad CTS**

**marzo 2013 – enero 2015**

Realización de Inspecciones higiénico-sanitarias para la evaluar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura, ya sea para plantas de producción, almacenes, concesionarios, tiendas de comida rápida y campamentos mineros de clientes reconocidos en el Mercado internacional (Empresas proveedoras de Supermercados Peruanos, Cencosud S.A. Sodexo Peru, APC Corporación, Kimberly Clark, Gloria, Nestlé, Delosi, Peru LNG, entre otros). Asimismo, realizar muestreos de productos alimenticios, superficies, manipuladores y ambientes, mediante las normativas legales e internacionales, muestreos e inspecciones visuales para el llenado de contenedores para exportación de productos alimenticios en base a normativa nacional y tablas de muestreo internacional, apoyo en el área comercial mediante la creación de informes microbiológicos para el envío a los clientes mediante el sistema SysCom, apoyo en la supervisión y revisión de informes de inspecciones realizadas a clientes.

## **L'ONDA BEVERAGE COMPANY S.A.C.**

L'ONDA BEVERAGE COMPANY es una empresa peruana dedicada a la producción de bebidas formuladas con insumos de la más alta calidad.

### **Asistente de producción**

**mayo 2015 – octubre 2016**

Supervisar y controlar las operaciones que se realizan en la producción diaria que se realiza ya sea en la propia planta o en empresas que realizaban maquila, desarrollo de nuevos productos, aseguramiento de calidad de todos los factores intrínsecos para la producción diaria de los productos, planificación semanal de la producción.

Implementación y certificación de HACCP de la línea de bebidas de jugos naturales por parte de DIGESA, Obtención de certificación de habilitación sanitaria del establecimiento por DIGESA, Incorporación de Formatos y registros actualizados para el mejoramiento del control de producción.

# PLANTA PILOTO DE LECHE – UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

La planta piloto de leche (PPL) de la Universidad Nacional Agraria La Molina es un centro de producción autosostenible que elabora productos lácteos de excelente calidad, entre ellos leche pasteurizada homogeneizada, yogurt batido, diferentes tipos de queso, mantequilla, chocolatadas, entre otros. Lo que produce se vende, y los ingresos sirven para mantener operativa la planta.

**Practicante de calidad y producción** **Julio 2012 – octubre 2012**

Supervisar a los practicantes, controlar las operaciones que se realizan en cada tipo de actividad y planificar la producción diaria que se realizará al día siguiente.

Implementación de Excel para el control de producción de los derivados lácteos que se realizan en el establecimiento.

## FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS                      noviembre 2016 –  
noviembre 2018

Maestría en Gestión Empresarial

INSTITUTO DE LA CALIDAD - PUCP Julio 2014 – diciembre 2014

Diplomado en sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA Julio 2012 – enero 2013

## Especialización en gestión de la producción

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA marzo 2006  
– Julio 2012

Bachiller en Ingeniería de Alimentos

## OTROS ESTUDIOS

Centro de idiomas USMP – português 2018

## **MARIA DEL CARMEN NAPURI AGUILAR**

Profesional con 7 años de experiencia en diferentes áreas administrativas, proactiva, orientada a resultados, habituada a trabajar bajo presión, con facilidad para resolver problemas, alta afinidad hacia los retos, facilidad de aprendizaje. Habilidad de integrarme a equipos de trabajo de forma rápida y trabajar conjuntamente para el logro objetivos propuestos. Manejo del idioma ingles a nivel intermedio.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Municipalidad de San Borja**

Institución de gobierno local encargada de dirigir la política, la economía, la sociedad, el deporte o la cultura del distrito de San Borja. Primera Institución de gobierno certificada con ISO 9001.

#### **Coordinadora de Servicios Generales**

**Julio 2017 – Actualidad**

Liderar un equipo cuya misión es la de brindar soluciones integrales a la institución de forma efectiva. Reporto a la Gerencia de Administración y Finanzas.

- Implementación de planes de trabajo mensuales para lograr metas formuladas en el ISO.
- Coordinación directa con el área de contabilidad para el pago de proveedores.
- Manejo de caja chica de la unidad.
- Pago a proveedores de servicios de la Municipalidad de San Borja.
- Elaboración y seguimiento del proceso de compra de bienes y contratación de servicios, canalizando requerimientos de diferentes áreas de la Municipalidad de San Borja.
- Coordinación directa con el área de abastecimiento para compra de bienes y servicios requeridos por las distintas áreas del Municipio de San Borja.
- Coordinación directa con el área de participación vecinal, para el desarrollo de eventos de la Municipalidad de San Borja.
- Coordinación directa con el área de imagen para el desarrollo de eventos de la Municipalidad de San Borja.

- Encargada de logística para eventos desarrollados fuera del local del Palacio Municipal
- Encargada de coordinación del mantenimiento del Palacio Municipal y anexos.

#### **Asistente Administrativo**

**enero 2015 - Julio 2017**

- Apoyo en labores administrativas en la Gerencia de Desarrollo Humano.
- Formulación de alianzas estratégicas con instituciones de educación para trabajo conjunto.
- Formulación de alianzas estratégicas con empresas líderes en el mercado para colaboración de campañas realizadas por la Municipalidad de San Borja.
- Formulación de Proyectos de investigación en alianza con instituciones educativas.
- Apoyo en documentación del área.
- Apoyo en formulación de Plan Operativo institucional del área.

#### **SUPROVET**

Empresa dedicada a la importación y comercialización de productos farmacéuticos veterinarios.

#### **Representante de Ventas- Asistente de importaciones    enero 2014- octubre 2014**

- Estuve a cargo de la gestión de cartera de clientes locales, consolidando relaciones con clientes.
- Incremento de cartera de clientes.
- Búsqueda de proveedores internacionales.
- Apoyo en proceso de importación.

#### **Universidad Peruana Cayetano Heredia**

##### **Asistente Administrativo**

**enero 2013- enero 2014**

- Apoyo en supervisión de producción.
- Ingreso de facturas de proveedores al sistema.

- Apoyo en elaboración de inventarios.

**Practicante**

**noviembre 2011 - octubre 2012**

- Planificar los procesos, organizar los recursos y control previo.
- Optimizar algunas secuencias para su mejor aplicado.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018

Maestría en Gestión Empresarial

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2012 - 2016

Curso de PEE, Marketing: Concepto y Planeamiento. Universidad Esan. Octubre – Dic 2012

Curso de PEE, Planeamiento Integrado de Marketing. Universidad Esan. Octubre - diciembre 2012

Curso PEE, Administración: Análisis Estratégico empresarial. Universidad Esan agosto- octubre 2016

ADEX (TERCIO SUPERIOR) 2013 - 2015

Comercio Exterior

UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA 2006 - 2011

Medicina Veterinaria y zootecnia

## **OSCAR CASTINALDO REQUEJO ESPINAL**

Profesional con experiencia de 5 años en la formulación, seguimiento y monitoreo de proyectos públicos y privados del Sector Productivo. Experiencia en la elaboración y asesoramiento para el desarrollo de planes de negocio. Coordinación y Ejecución de Proyectos de capacidades para el Emprendimiento. Certificación en Metodologías de Emprendimiento (ISUN y MESUN) por la OIT. Responsable, emprendedor, trabajo en equipo y bajo presión, orientado a alcanzar metas. Proactivo, analítico, inteligencia, manejo de conflictos, con facilidad de comunicación y humildad para aprender

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **UNIVERSIDAD ESAN – FONDOEMPLEO – Instituto de desarrollo económico**

Escuela de Negocios del Perú, en el ranking N°09 de las mejores escuelas de negocios en todo Latinoamérica y en el Top Ten de los mejores lugares para trabajar a nivel Nacional.

#### **Coordinador de Proyectos**

**febrero 2017 – diciembre 2017**

- Responsable de planificar y ejecutar las actividades de acuerdo con lo establecido en el expediente técnico del proyecto de inversión " Promoción y Fortalecimiento de Capacidades para el emprendimiento – Turismo y Comercio – Huaraz y Carhuaz. Región Ancash " con Código C-16-15.
- Realizar labores de coordinación, planificación, y orientación a los profesionales bajo su responsabilidad para el cumplimiento de las metas establecidas. Líder de equipo de 5 personas.
- Encargado de realizar las coordinaciones del desarrollo y avance del proyecto con los responsables de cada componente del proyecto.
- Elaborar informes de los avances físico y financiero de las actividades físicas y del avance presupuestal a las instancias que lo requieran.
- Monitoreo y seguimiento de las acciones de campo de la implementación del proyecto.
- Solicitar informes de avance técnicos y financiero a los responsables de los componentes y a la administración del proyecto.

- Coordinación permanente con los emprendedores y socios estratégicos del proyecto.
- Proyecto de Inversión con asignación presupuestal del periodo 2017 de S/.972,657.50

### **UNIVERSIDAD ESAN– INSTITUTO DE DESARROLLO ECONÓMICO**

Escuela de Negocios del Perú, en el ranking N°09 de las mejores escuelas de negocios en todo Latinoamérica y en el Top Ten de los mejores lugares para trabajar a nivel Nacional.

#### **Consultor Externo de Proyecto PNIA**

**noviembre 2016 – enero 2017**

- Consultor a tiempo parcial en la planificación, ejecución y monitoreo de las actividades y productos propuestos para los proyectos del PNIA ejecutados por el Instituto de Desarrollo Económico de la Universidad ESAN
- Elaborar reportes e informes contables y financieros propios del plan operativo del Proyecto (POA Actualizado) requeridos por el PNIA y Universidad ESAN

### **UNIVERSIDAD ESAN – FONDOEMPLEO – INSTITUTO DE DESARROLLO ECONÓMICO**

Escuela de Negocios del Perú, en el ranking N°09 de las mejores escuelas de negocios en todo Latinoamérica y en el Top Ten de los mejores lugares para trabajar a nivel Nacional.

#### **Coordinador de Proyectos**

**mayo 2015 – octubre 2016**

- Responsable de planificar y ejecutar las actividades de acuerdo con lo establecido en el expediente técnico del proyecto de inversión " Promoción y Fortalecimiento de Capacidades para el emprendimiento – Turismo y Comercio – Huaraz y Carhuaz. Región Ancash " con Código C-14-15.
- Realizar labores de coordinación, planificación, y orientación a los profesionales bajo su responsabilidad para el cumplimiento de las metas establecidas. Líder de equipo de 5 personas.

- Encargado de realizar las coordinaciones del desarrollo y avance del proyecto con los responsables de cada componente del proyecto.
- Elaborar informes de los avances físico y financiero de las actividades físicas y del avance presupuestal a las instancias que lo requieran.
- Monitoreo y seguimiento de las acciones de campo de la implementación del proyecto.
- Solicitar informes de avance técnicos y financiero a los responsables de los componentes y a la administración del proyecto.
- Coordinación permanente con los emprendedores y socios estratégicos del proyecto.
- Proyecto de Inversión con asignación presupuestal del periodo 2016 de S/.862,534.50

## **UNIVERSIDAD ESAN– INSTITUTO DE DESARROLLO ECONÓMICO**

Escuela de Negocios del Perú, en el ranking N°09 de las mejores escuelas de negocios en todo Latinoamérica y en el Top Ten de los mejores lugares para trabajar a nivel Nacional.

### **Consultor Externo de Proyectos**

**abril 2014 – abril 2015**

- Consultor a tiempo parcial en la planificación, ejecución y monitoreo de las actividades y productos propuestos para los proyectos del AGROIDEAS ejecutados por el Instituto de Desarrollo Económico de la Universidad ESAN
- Elaborar reportes e informes contables y financieros propios del plan operativo del Proyecto (POA Actualizado) requeridos por AGROIDEAS y Universidad ESAN



## **PROYECTOS FINANCIADOS**

- Diplomado en Formulación de Planes de Negocios. ESAN – AREQUIPA en alianza con AGROIDEAS y GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA – 10 Proyectos Financiados – 5,487,412.00 de Soles en Financiamiento.
- Diplomado en Formulación de Planes de Negocios. ESAN - CAJAMARCA en alianza con AGROIDEAS – 13 Proyectos Financiados –9,844,710 de Soles en Financiamiento.
- Diplomado en Formulación de Planes de Negocios. ESAN - MOQUEGUA en alianza con AGROIDEAS y Gobierno Regional de Moquegua –11 Proyectos Financiados – 4,568,658 de Soles en Financiamiento
- Diplomado en Formulación de Planes de Negocios. ESAN - en TACNA alianza con AGROIDEAS – 12 Proyectos Financiados – 4,155,685 de Soles en Financiamiento
- Diplomado en Formulación de Planes de Negocios. ESAN – SAN MARTIN en alianza con AGROIDEAS – 12 Proyectos Financiados – 6,142,685 de Soles en Financiamiento
- Diplomado en Formulación de Planes de Negocios. ESAN -PIURA en alianza con AGROIDEAS y Gobierno Regional de Piura – 10 Proyectos Financiados – 5 Millones de Soles en Financiamiento.

## **UNIVERSIDAD ESAN – INSTITUTO DE DESARROLLO ECONÓMICO**

Escuela de Negocios del Perú, en el ranking N°09 de las mejores escuelas de negocios en todo Latinoamérica y en el Top Ten de los mejores lugares para trabajar a nivel Nacional.

### **Asistente de Proyectos**

**octubre 2013 – marzo 2014**

- Planificación, ejecución y monitoreo de las actividades y productos propuestos para los proyectos del PNIA-PROCOMPITE-AGROIDEAS ejecutados por el Instituto de Desarrollo Económico de la Universidad ESAN
- Elaborar reportes e informes contables y financieros propios del plan operativo del Proyecto (POA Actualizado) requeridos por PNIA-PROCOMPITE-AGROIDEAS y Universidad ESAN.

- Coordinación de nuevos programas de Especialización y Gestión de Talleres en sectores nuevos en el Mercado.
- Formalización de nuevas alianzas con Instituciones del Estado y Empresas privadas mediante convenios marco, que agilicen la colaboración de ambas instituciones para trabajar en programas a mediano plazo (AMPE, SIERRA EXPORTADORA REMURPE, ECO NATURAL, MUNICIPALIDADES A NIVEL NACIONAL)
- Gestor y Coordinador en la Negociación con el Analista Internacional Andrés Oppenheimer para que sea parte del Evento Internacional realizado por la Universidad ESAN. “Foro Internacional de Planificación y Desarrollo Económico

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS                      noviembre      2016      –  
noviembre 2018

Maestría en Gestión Empresarial

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS                      junio 2018 – Julio 2018

Diseño y Estrategias Empresariales

UNIVERSIDAD LA SALLE – RAMON LLULL                      mayo 2018 – junio 2018

Programa de Innovación, Emprendimiento y TICS

UNIVERSIDAD SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO    julio 2007 – julio2012

Licenciado en Economía

## RESUMEN EJECUTIVO

Las tendencias alimenticias se encuentran cambiando de manera muy progresiva en la actualidad, se puede observar como los productos saludables están invadiendo el mercado esto debido a que la población viene siguiendo un régimen de alimentación saludable donde la preocupación por lo que ingieren y consumir alimentos bajo en grasas se han vuelto aspectos importantes en la elección de lo que se va a consumir.

La Cañihua (*Chenopodium pallidicaule*) es un grano andino oriundo de las zonas altiplánicas de Perú y Bolivia, con un valor nutricional muy alto, rico en proteínas (18,8g /100 g).

En tal sentido, aprovechando las propiedades nutricionales de la Cañihua, considerando que es un alimento que no ha sido explotado como los demás granos andinos y tomando como referencia las nuevas tendencias alimenticias que se están dando, se busca ofrecer una nueva alternativa alimenticia basada en las necesidades y preferencias del mercado.

Esta tesis presenta como objetivo principal analizar la viabilidad comercial y económica para la implementación de una empresa productora (utilización de maquila) y comercializadora de galletas de Cañihua.

Los segmentos socioeconómicos A y B, y los grupos de edades de 18 a 55 años, cuentan con la mayor cantidad de personas que siguen los hábitos de alimentación saludable y preocupación por los alimentos que ingieren, en Lima Metropolitana. Este grupo abarca el potencial mercado objetivo el cual será desarrollado en el presente trabajo.

En el análisis económico financiero realizado en un horizonte de 3 años, considerado por que la ventaja competitiva de la propuesta de valor puede ser imitada o superada luego de este periodo; se obtuvo un VAN de S/.123,333 y TIR de 85.69%, comprobándose que el proyecto es viable.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presenta las razones por las cuales, se ha desarrollado el tema de investigación, y detalla claramente los objetivos y alcances de la tesis. Asimismo, explica el orden que se ha seguido para la investigación para desarrollar el trabajo y las herramientas que se han utilizado.

### **1.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad, los cultivos de Cañihua en el Perú están distribuidos principalmente en las zonas de alto andinas del Departamento de Puno, Cusco y parte de Arequipa <sup>1</sup>. La gran demanda de la quinua hizo posible observar y hacer de conocimiento público el atractivo nutricional que posee. Sin embargo, poco se conoce en el mercado a la Cañihua y de su alto nivel proteico (18.8 g/100g) incluso superior al de la quinua (10.5g /100g).

En los últimos años, se ha incrementado de manera progresiva la demanda en el mercado. Esto ha motivado que muchos agricultores inicien el cultivo de la Cañihua mediante un mayor uso de superficie sembrada.

A pesar del alto contenido nutricional de la quinua y Cañihua, se sigue sufriendo de desnutrición crónica en un 14.4% en el Perú<sup>2</sup>. Es paradójico ser un país que cultiva y exporta el mayor porcentaje de dichos granos frente a las enfermedades sociales más extendidas en países subdesarrollados. Asimismo, el último informe de la cumbre de la nutrición Mundial del año 2017, indica que los índices de sobrepeso en el Perú bordean el 20% en adolescentes y 57% en promedio para los adultos; pero el 40% de la población se preocupa bastante por una alimentación saludable.

El interés social, tanto por la alimentación saludable como por la seguridad alimentaria se ha incrementado de manera progresiva en los últimos años, creando una conciencia en la población. Sin embargo, los estilos de vida actuales exigen la reducción del tiempo destinado para la toma de los alimentos, por lo que se está perdiendo una

---

<sup>1</sup> Apaza Vidal. 2010. Manejo y Mejoramiento de Kañiwa. Convenio Instituto Nacional de Innovación Agraria INIA-Puno, Centro de Investigación de Recursos Naturales y Medio Ambiente-CIRNMA, Bioversity International y el International Found for Agricultural Development-IFAD. Puno, Perú.

<sup>2</sup> Estudio Niveles Socioeconómicos 2017. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados.

gran oportunidad de mejora económica en el largo plazo, sobre todo para los agricultores que siembren dicho cultivo.

De acuerdo con las investigaciones que se han realizado, el Perú tiene ventajas comparativas al tener en su territorio granos andinos conocidos como súper alimentos, así como oportunidades para dar valor agregado a dichos productos y posicionar la Cañihua en el mercado de Lima metropolitana.

El reto que asumen los autores de esta tesis tiene importancia en brindar soluciones innovadoras y sociales, que permitan viabilizar la comercialización de galletas a base de Cañihua en el mercado de Lima Metropolitana, como principal medio de alimentación saludable y rápida, de acuerdo con las exigencias, las tendencias y estilos de vidas actuales del consumidor.

## **1.2 Objetivos del trabajo**

### ***1.2.1 Objetivo general***

El objetivo general del presente estudio es analizar la viabilidad comercial y económica para la venta de galletas de Cañihua a través de la creación de una empresa productora (utilización de maquila) y comercializadora de dichos productos.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

Los objetivos específicos del estudio son:

- Determinar el segmento de mercado objetivo para la comercialización de las galletas de Cañihua.
- Elaborar un plan operativo y comercial sobre las acciones estratégicas de la empresa.
- Demostrar que existe demanda por las galletas de Cañihua que permita asegurar la sostenibilidad de la comercialización en Lima metropolitana.
- Evaluar y demostrar la viabilidad económica y financiera de implementar una empresa productora de galletas en base a Cañihua.

### 1.3 Justificación:

En la actualidad se observa como el mercado de comida saludable en el Perú ha venido creciendo de manera exponencial a lo largo de los últimos diez años. Este crecimiento se debe principalmente a la tendencia que se ha venido siguiendo sobre la preocupación de las personas en su salud; donde comer sano, verse bien, hacer deporte y brindar también comida sana para sus familias, todo esto es parte de las principales preocupaciones de las personas.

Según una prospectiva al año 2021 elaborada por la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura<sup>3</sup>, el consumo en hogares peruanos tendrá un panorama distinto al actual debido a factores actitudinales, ingresos económicos y percepciones, en donde se destaca que el perfil del consumidor nuevo “Tendrá mejores estilos de vida: además de realizar más actividad física, buscará una alimentación saludable”.

Se puede comprobar el crecimiento de esta tendencia en la sociedad observando en las calles a personas haciendo deporte; proliferación de gimnasios y el aumento de tiendas de alimentos orgánicos y saludables en los distintos distritos de Lima. Sin embargo, la oferta en el mercado peruano aún es muy escasa en cuanto a variedad y precios, usando los mismos insumos y en presentaciones poco prácticas en cuanto a preparación considerando que el ritmo de vida que actualmente se viene siguiendo es muy acelerado.

Es por ello, que tomando en consideración los cambios de hábitos alimenticios que se están presentando en la sociedad se puede proponer una opción alimenticia a base de un producto que no se le ha dado la importancia como a la quinua. La Cañihua tiene un mayor valor nutricional e incluso es mejor debido a que no cuenta con la presencia de saponina (compuesto que dentro de su estructura cuenta con un componente toxico que puede ser dañino para la salud).

La Cañihua es uno cereal rico en proteínas (18,8g /100 g) que crece principalmente en zonas altiplánicas del Perú y Bolivia, destacado por su alto valor nutricional y por tener un aminoácido, lisina, que el cuerpo humano no lo puede producir. Actualmente

---

<sup>3</sup> ARBAIZA, Lydia; CÁNEPA, Marco; CORTEZ, Óscar; LÉVANO, Gabriel Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030. – Lima: Universidad ESAN, 2014. – 126 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo; 43)

el Perú es el principal exportador de granos andinos, dentro del cual se encuentra la Cañihua, y cuyo principal comprador es el mercado norteamericano.

Esta tesis desarrolla un Plan de Negocios para implementar una empresa productora y comercializadora de galletas a base de Cañihua. Aprovechando las tendencias alimenticias que se está dando en nuestro país y en el mundo. La producción de galletas de Cañihua es un producto que será altamente demandado debido a su alto valor nutricional, bajo en grasas, y porque es una gran fuente energética. Este producto tendrá como mercado objetivo a adolescentes y adultos que deseen tener una alimentación balanceada; que busquen incluir dentro de su dieta diaria alimentos saludables, con mayor cantidad de nutrientes, bajos en grasas; y que se pueda consumir en la misma presentación que un producto comestible.

#### **1.4 Alcance y limitaciones:**

El presente plan de negocios abarca únicamente el mercado de Lima Metropolitana como limitación geográfica del territorio peruano. Los resultados de esta tesis no se podrán extrapolar a otras ciudades del Perú, debido a que no existe información específica de la demanda de Cañihua.

La propuesta, se aplica únicamente bajo las condiciones actuales del mercado analizado. Para demostrar la viabilidad del proyecto, se utiliza la evaluación económica, cuya esencia es el VAN y TIR.

Dentro de las limitaciones del presente plan, se encuentra la falta de información de fuentes secundarias acerca de la utilización local y exportación de los granos de Cañihua. Asimismo, al ser un producto con una venta poco desarrollada, no se cuenta con datos exactos de la cantidad de población que sigue un régimen de alimentación saludable.

## **CAPÍTULO II. MODELO DE NEGOCIO**

### **2.1 Propuesta de valor**

El modelo de negocio se enfoca en ofrecer una alternativa saludable para personas de regímenes con actividades cotidianas fuera de casa (universidad o centro laboral) u otro grupo de personas que compren alimentos para la casa, pero lo consumen fuera de ella llevándolos como lonchera. Dicha oferta saludable está basada en la elaboración y comercialización de galletas enriquecidas con granos de Cañihua, lo cual origina que el producto final tenga alta calidad nutricional.

Esta propuesta se diferencia de los productos actuales debido al nivel nutricional obtenido por un porcentaje de sustitución de harina de trigo por una mayor cantidad de harina de Cañihua logrando así un alimento atractivo para los clientes.

Asimismo, el plan de elaboración estará basado en la contratación de un servicio de maquila de una empresa tercera de la provincia de Lima, lo cual maximizará la utilización de recursos necesarios para la fabricación de las galletas.

Según el autor del libro *Introducción a la Ciencia y Tecnología de los Granos* se indica que el contenido de proteínas que contiene la Cañihua es de (18,8g /100 g)<sup>4</sup>. con lo que se considera uno de los granos andinos con mayor cantidad de proteínas, minerales como el hierro, calcio, así como la presencia de aminoácidos esenciales que son necesarios para el ser humano, incluso mucho más que la quinua.

Las galletas de Cañihua serán preparadas con los insumos de más alta calidad y será dirigida para el público objetivo, el cual podrá adquirirlas en las principales bodegas, tiendas especializadas en alimentos saludables (biomarkets), ferias organizadas para promover la alimentación saludable (bioferias), quioscos de universidades en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina de Lima Metropolitana, aumentando así la accesibilidad de los productos a mayor cantidad de la población objetivo con una calidad diferenciadora. Asimismo, en dicho lineamiento se puede escalar a mercados del sector retail, teniendo como un futuro objetivo los supermercados. Cabe resaltar que el ingreso a supermercados requiere capital de trabajo adicional para tener autonomía monetaria suficiente para sobrellevar el tiempo de pago

---

<sup>4</sup> ARBAIZA, Lydia; CÁNEPA, Marco; CORTEZ, Óscar; LÉVANO, Gabriel Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030. – Lima: Universidad ESAN, 2014. – 126 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo; 43)



de dichas empresas, por lo que se cree pertinente no ingresar a este mercado considerando también el tiempo de vida del proyecto de 3 años.

## **2.2 Segmentos de mercados**

Teniendo como premisa el mayor dinamismo y centralización de recursos tecnológicos y financieros, se empezará con la elección a nivel geográfico del área de Lima Metropolitana. Caracterizada por ser la capital del país y según APEIM (2017)<sup>5</sup> cuenta con una población de 10,190,922 habitantes, en donde se concentra la población con mayor poder adquisitivo, siendo Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina los distritos de concentración de población objetivo de las galletas de Cañihua.

Como variable psicográfica se utiliza el nivel socioeconómico, siendo orientado para los NSE A y B, ya que según APEIM (2017) la concentración de personas en dichos niveles corresponde al mayor porcentaje de población en Lima Metropolitana. Asimismo, dichos niveles tienen en cuenta estilos de vida, lugares habituales de venta de productos saludables y mayor frecuencia de compra de la categoría, los cuales son importantes para el estudio.

Para la segmentación demográfica, no se realizará una diferenciación de género. Euromonitor (2018) muestra un sector galletero atractivo ya que se proyecta que la tendencia de los consumidores continúe a estar fuera de casa, con lo cual el público objetivo estará conformado por personas de 18 a 55 años, ya que estas galletas son productos nutritivos, saludables y de sabor agradable, los cuales pueden ser consumidos en toda ocasión.

Según Datum (2015) se observa en el gráfico 2.1. que en promedio el 39.5% de la población de edades de 18 a 54 años se preocupa considerablemente por seguir una dieta saludable, siendo las mujeres con 43% las que se preocupan con más que los hombres, y siendo un porcentaje mucho mayor para la clase socioeconómica AB con 63%.

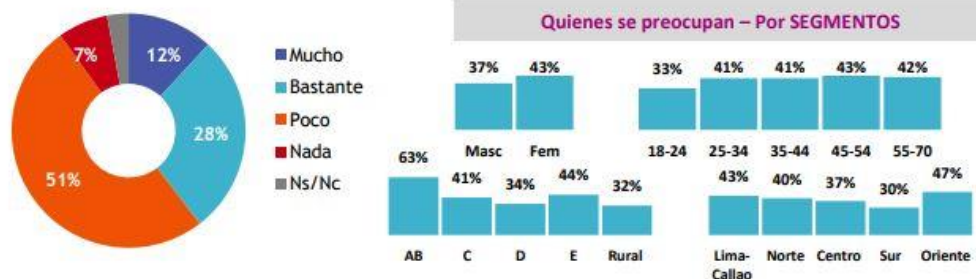
---

<sup>5</sup> Estudio Niveles Socioeconómicos 2017. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados.

**Figura 2.1. Porcentajes de interés en dietas saludables**

**MÁS DE LA MITAD DE LA POBLACIÓN NO SE PREOCUPA POR SEGUIR UNA DIETA SALUDABLE**

*¿Cuánto se preocupa Ud. por seguir una dieta saludable?*



Fuente: DATUM, 2015.

Asimismo, según Datum (2015) la información disponible para realizar una alimentación sana se incrementa para los segmentos socioeconómicos AB con 59% resultandos resaltantes con el nivel de interés que se tiene para tener una alimentación sana.

**Figura 2.2. Porcentajes de información de alimentación sana**

**LOS PERUANOS NO CREEN ESTAR INFORMADOS SOBRE LO QUE IMPLICA TENER UNA ALIMENTACIÓN SANA**

*¿En qué medida diría Ud. que está informado acerca de lo que es tener una alimentación sana?*



Fuente: DATUM (2015)

En consecuencia, se puede resumir que la segmentación geográfica será en el Departamento de Lima, Provincia de Lima y abarcará los distritos de Lima Metropolitana que en su mayoría cuentan con segmentos socioeconómicos A y B como son La Molina, San Borja, Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco.

Los niveles socioeconómicos A y B estarán estratificados por personas de 18 y 55 años con personas de ambos géneros, con características conductuales de personas que

siguen una alimentación saludable, que deseen cambiar hábitos de consumo había productos más nutritivos y que se atrevan a consumir productos innovadores.

## **2.3 Canales y relación con clientes**

Una vez que determinamos el tipo de clientes y los segmentos en el cual la investigación se va a basar, se tiene que hacer llegar la oferta hacia los clientes mediante los canales respectivos. Teniendo los siguientes canales:

### **2.3.1 *Canales de comunicación***

Según el tipo de segmento escogido, se puede determinar como estrategia de publicidad y promoción el uso de redes sociales, volantes y radio. Para el caso de promoción se basará sobre el incentivo con muestras gratis y degustaciones en las bioferias, biomarkets y quioscos de los distintos campus de las universidades (UPC, ESAN, USIL, UP), que son las universidades con el mayor segmento socioeconómico A y B localizadas principalmente en los distritos de La Molina, San Borja, Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco.

### **2.3.2 *Canales de distribución***

Para la elección del canal de distribución del plan de negocios, se analiza las capacidades de la empresa con lo que se elige el tipo de distribución directa. Este tipo de distribución consta en la repartición al cliente (quioscos de universidades como UPC, ESAN, USIL, UP, U lima; Biomarkets como Maras, La Zanahoria y Savia; y Bioferias como la de los distritos de Miraflores, Surco, San Isidro y La Molina, donde se ofertará el producto). Para ellos se realizará la adquisición de un camión valorizado en S/ 50,000.00 de para poder llevar a cabo este proceso.

### **2.3.3 Canales de venta**

Se utilizará el modelo de venta por distribución: al tener acceso a distribuidores asociados para la venta de los productos, en bioferias, biomarkets, y quioscos universitarios ya antes mencionados.

### **2.3.4 Relación con clientes**

Para la fase en la que se encuentra la empresa, el fundamento principal que se debe de seguir es la captación de clientes para el segmento determinado evaluado en la investigación. Dentro del segmento se puede seguir algunas categorías como las redes sociales, en donde los clientes se encargarán de construir valor de la empresa según las calificaciones u opiniones del producto.

## **2.4 Fuentes de ingreso.**

De acuerdo con el segmento enfocado para la venta de galletas de Cañihua, los ingresos se obtendrán de una venta hacia los distribuidores asociados o clientes: Quioscos de universidades como UPC, ESAN, USIL, UP, U lima; Biomarkets como Maras, La Sanahoria y Savia; y Bioferias de los distritos de Miraflores, Surco, San Isidro y La Molina ; ya que están dirigidas al segmento de clientes que tienen una alimentación balanceada que actualmente en el Lima Metropolitana representa el 39.5% de la población (DATUM 2015). El precio promedio será de S/ 2.00.

## **2.5 Recursos, procesos y socios clave.**

### **2.5.1 Recursos clave:**

El recurso principal para el éxito del producto será la receta que se utilizará para la producción de la galleta, contando con un porcentaje superior de harina de Cañihua en su contenido, superior a la concentración de los competidores. Asimismo, esto será resaltado en el empaque de galleta, que agregará valor al producto, con todos los detalles y características del producto. Otro recurso clave para el desarrollo del negocio será la compra del vehículo de distribución de la empresa, el cual permitirá el proceso de distribución de todos los productos a los lugares de venta.

Desde el punto de vista de recursos humanos, el personal tendrá capacitaciones continuas en Ventas y Marketing, que ayudará a elevar el valor agregado del personal.

### **2.5.2 *Procesos y actividades clave***

- Identificación de proveedores de materia prima e insumos de buena calidad
- Diseño de producto adecuado para mejor aceptación en el mercado
- Control de calidad
- Marketing
- Distribución de pedidos

### **2.5.3 *Socios clave***

De acuerdo con el segmento enfocado para la venta de galletas de Cañihua, los ingresos se obtendrán de una venta hacia los distribuidores asociados o clientes: Quioscos de universidades como UPC, ESAN, USIL, UP, U lima; Biomarkets como Maras, La Sanahoria y Savia; y Bioferias de los distritos de Miraflores, Surco, San Isidro y La Molina ; ya que están dirigidas al segmento de clientes que tienen una alimentación balanceada que actualmente en el Lima Metropolitana representa el 39.5% de la población (DATUM 2015). El precio promedio será de S/ 2.00.

## **2.6 Estructura de costos.**

### **2.6.1 *Costos de producción***

De acuerdo con el plan de negocios expuesto, se plantea la contratación de una empresa tercera para la realización de maquila de las galletas de Cañihua, lo cual origina que los costos están inmersos en el costo de la empresa tercera.

### **2.6.2 *Costos de distribución y venta***

Son generados por una actividad principal de la empresa, que estará asignada a los recursos propios de la empresa, siendo aquellos funcionales para la empresa.

### **2.6.3 *Marketing y publicidad***

Los costos en marketing y publicidad estarán principalmente inmersos en los costos de participar en ferias, publicidad y redes sociales.

### CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE ENTORNO

En el presente capítulo se explicará brevemente a los actores del entorno tanto interno como externo que participan dentro de la cadena de valor del plan de negocios. Asimismo, dentro del marco externo del trabajo se desarrolla una visión de cómo se encuentran los 3 entornos de análisis: Internacional, Indirecto y Directo.

#### 3.1 Macroentorno

Para desarrollar el análisis de macroentorno, se desarrolla la herramienta SEPEL, que nos ayudará a identificar la influencia de los distintos actores del sector demográfico, económico, ambiental, legal y cultural.

##### 3.1.1 Factor demográfico

En el nivel social según el INEI (2015) el crecimiento demográfico del Perú desde el 1993 ha seguido una tendencia positiva lineal, incrementándose en un 29% desde el año 1993 hasta el año 2015. Asimismo, se observa que el departamento de Lima concentra la mayor cantidad de habitantes de todo el Perú siendo la provincia de Lima la de mayor densidad poblacional, para el 2015 se contaba con un 90.40% de concentración de toda la provincia de Lima, y una concentración de la población respecto a Perú de 28.54%, eso brinda un panorama positivo para el plan de negocio desarrollado, debido al incremento poblacional que se está proyectando y las tendencias saludables antes mencionadas que ya se vienen siguiendo.

**Figura 3.1. Población de Perú y Lima según los censos en el período 1940-2007.**

CENSO	PERÚ (habitantes)	DEPARTAMENTO LIMA (habitantes)	PROVINCIA LIMA (habitantes)	DEPARTAMENTO LIMA % PERÚ	PROVINCIA LIMA % DEPARTAMENTO LIMA
1940	6208000	828300	562900	13%	68%
1961	9906700	2031100	1632400	21%	80%
1972	13538200	3472600	2981300	26%	86%
1981	17005200	4745900	4164600	28%	88%
1993	22048400	6386300	5706100	29%	89%
2007	27,412,200	8445200	7605700	31%	90%

Fuente: INEI 2015

Elaboración: Propia

### 3.1.2 Factor económico

#### a) Producto bruto interno

La actividad económica creció 3,2 por ciento durante el primer trimestre de 2018, la mayor tasa desde el tercer trimestre de 2016 (4,7 por ciento), con una recuperación de la demanda interna, que creció 3,9 por ciento, con lo que superó los efectos de los choques negativos que impactaron en 2017. Destacó el mayor ritmo de gasto público (principalmente por obras de rehabilitación y mantenimiento) y un aumento de la inversión privada como reflejo de la mejora de los términos de intercambio, lo que a su vez impactó favorablemente en la evolución de los sectores no primarios (que crecieron 3,6 por ciento), particularmente construcción y servicios.

**Figura 3.2. Demanda Interna y PBI**

	2017		2018*			2019*	
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar.18	RI Jun.18	RI Mar.18	RI Jun.18
<b>Demanda interna</b>	-0,4	1,6	3,9	4,2	4,2	4,2	4,4
Consumo privado	2,2	2,5	3,2	3,2	3,4	3,6	3,7
Consumo público	-8,4	1,0	5,2	4,0	3,8	2,5	2,5
Inversión privada	-5,3	0,3	5,3	5,5	5,5	7,5	7,5
Inversión pública	-17,4	-2,3	4,0	14,2	12,6	5,0	5,0
Variación de existencias (contribución)	0,6	-0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Exportaciones</b>	11,1	7,2	4,3	3,2	4,4	3,6	3,9
<b>Importaciones</b>	0,4	4,0	7,1	4,0	5,1	4,3	4,5
<b>Producto Bruto Interno</b>	2,3	2,5	3,2	4,0	4,0	4,0	4,2
<i>Nota:</i>							
Gasto público	-10,5	0,1	5,0	6,8	6,2	3,2	3,2
Demanda interna sin inventarios	-1,1	1,7	3,8	4,2	4,2	4,2	4,4
RI: Reporte de Inflación.							
* Proyección.							

Fuente: BCRP-2018

Para el horizonte de proyección se mantiene el crecimiento del PBI en 4,0 por ciento para 2018 y se revisa al alza de 4,0 a 4,2 por ciento para 2019, consistente con el dinamismo de la demanda interna, principalmente el consumo e inversión privados, gracias a la recuperación de la confianza y al estímulo fiscal asociado al plan de reconstrucción y a la inversión para los Juegos Panamericanos.

Según el BBVA Research (2018), económicamente el Perú tendrá un crecimiento del PBI en torno a 3.5 % y para el 2019 de 3.8% aproximadamente. La tasa de inflación inició el 2018 con un 3.25 % y se proyecta que dentro del primer trimestre del año descienda en 1%, sin embargo, esta podría volver a aumentar debido a que algunos de los efectos que ayudaron a descender se disiparían dentro de los últimos trimestres. El

BCR reporta que la actividad económica desaceleró en 2.5% en el 2017, principalmente por el menor impulso del consumo privado y la inversión, el consumo se vio afectado principalmente por el efecto riqueza negativo causado por el Niño Costero y una débil evolución del mercado laboral. Aunque el consumo privado muestra una evolución mixta debido a que por un lado existe un estancamiento de los ingresos promedio, se informó también de un crecimiento en el crédito a personas.<sup>6</sup>

b) Producto per cápita

El Producto Bruto Interno (PBI) medido por los precios de paridad de poder adquisitivo (PPA), es el indicador más utilizado para efectuar comparaciones entre distintas economías, pues evita las distorsiones que genera el tipo de cambio en un año específico. En líneas generales, a mayor índice PBI per cápita PPA, mayor será la capacidad adquisitiva de la población.

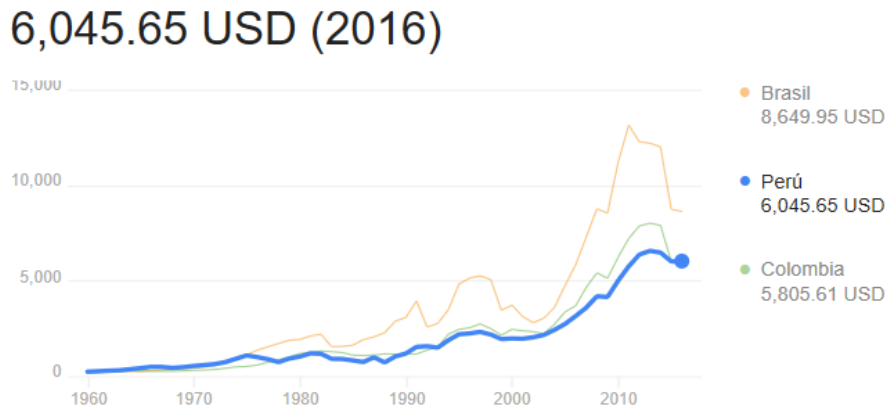
El valor del PBI por PPA del Perú ha crecido desde 1980. Para el año 2017, según Banco Mundial se estima que se alcance US\$ 6,735 de PBI per cápita PPA. Si el Perú logra mantener su crecimiento en torno al 6,0% y 6,5% anual, superará a sus pares de la región en los próximos años según pronostica el BRCP (2018).

---

<sup>6</sup> BCR. 2018. REPORTE DE INFLACIÓN. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019



**Figura 3.3. PBI per cápita del Perú**



Fuente: Banco Mundial -2018

c) Inflación

La inflación disminuyó desde 1,18 por ciento en febrero a 0,93 por ciento en mayo, principalmente por la evolución de la inflación del grupo de Alimentos y Energía que aún registra caída por la reversión de los choques de oferta que afectaron a los productos agrícolas durante 2017. La variación del IPC sin Alimentos y Energía se ubicó en 2,0 por ciento, en línea con el punto medio de la meta de inflación. Asimismo, las expectativas de inflación a doce meses han seguido descendiendo hasta 2,2 por ciento anual, ubicándose dentro del rango meta desde marzo de 2017. Se proyecta que la inflación se ubique por debajo de 2 por ciento durante la primera mitad de 2018, debido a la corrección de los choques de oferta que incrementaron los precios entre fines de 2016 y la primera mitad de 2017, y que luego converja gradualmente hacia 2 por ciento. Asimismo, se proyecta que la inflación sin Alimentos y Energía y las expectativas de inflación se ubiquen alrededor de 2 por ciento en el horizonte de proyección, en un contexto de ausencia de presiones inflacionarias de demanda e inflación importada moderada.

**Figura 3.4. Encuestas de Expectativas Macroeconómicas de la Inflación**

	RI Jun. 17	RI Set. 17	RI Dic. 17	RI Mar.18	RI Jun.18*
<b>Sistema Financiero</b>					
2018	2,8	2,6	2,5	2,0	2,0
2019	2,8	2,8	2,7	2,5	2,4
<b>Analistas Económicos</b>					
2018	2,8	2,8	2,5	2,3	2,1
2019	2,8	2,7	2,6	2,5	2,5
<b>Empresas No Financieras</b>					
2018	3,0	3,0	3,0	2,5	2,4
2019	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5

\* Encuesta realizada el 31 de mayo.  
RI: Reporte de Inflación.

Fuente: BCRP-2018

### 3.1.3 Factor legal

La actividad panificadora es regulada por el Ministerio de Salud. La normativa sanitaria vigente en el rubro de Panadería, Galletería y Pastelería comprende:

- Norma sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería. Aprobada por NTS N°088-MINSA/DIGESA-V0.1 (Resolución Ministerial N°1020-2010/MINSA). El peruano, 1 de enero del 2011.
- Ley de Inocuidad de los alimentos. Aprobado por el Decreto Legislativo N°1062. El peruano, 28 de junio del 2008.
- Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Aprobado por Decreto Supremo N°007-98-SA. El peruano, 25 de setiembre de 1998

### 3.1.4 Factor socio cultural

La base de la pirámide nutricional incluye hidratos de carbono: pastas, arroz, pan, etc. Las galletas también están incluidas en este grupo por su aporte en hidratos de carbono.

Según IPSOS, las galletas artesanales son consideradas como productos de mediana penetración. Este producto es adquirido por más del 30% al 59 % de los hogares peruanos. Los limeños de los NSE A, B y C lo consumen en un 32%, 30% y 37% respectivamente. El estudio también revela que solo 17% de la población limeña

compra varias veces a la semana; y más del 60% prefieren a la bodega como lugar de compra (IPSOS, 2015)

### **3.1.5 Factor tecnológico**

En el tecnológico, Perú se encuentra en el puesto 72; retroceso de 5 posiciones frente al 2016, según el informe de World Economic Fórum (WEF). Este retroceso es alimentado por pilares como Instituciones, Educación Superior y Sofisticación Empresarial. Sin embargo, los pilares en donde se mostró crecimiento fue Infraestructura, Salud y Educación, Preparación Tecnológica e Innovación; estos dos últimos muestran el escenario positivo en el cual este plan de negocios pretende introducirse, donde se encuentra un desarrollo medio en procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos alimenticios.

## **3.2 Análisis del microentorno**

El presente análisis se elabora a partir de las cinco fuerzas de Porter, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos y servicios sustitutos y amenazas de nuevos competidores.

### **3.2.1 Amenaza de nuevos competidores**

Es alta. Si bien el producto cuenta con características considerables para personas que se preocupan por su salud y mantener una dieta ligera en grasas y triglicéridos, el mercado ofrece distintas alternativas como productos naturales, barras energéticas, frutos secos y otros granos andinos que se pueden transformar en productos similares.

En la actualidad se en cuenta en el mercado productos similares o galletas con Cañihua, pero no con el contenido al 100% de este producto. Este es un producto que es altamente imitable que solo se diferencia por el contenido de Cañihua dentro del producto resaltado en la propuesta de valor.

Así también un estudio de Euromonitor indica que el posicionamiento de mercado está dado principalmente por grandes trasnacionales, dedicadas exclusivamente a la fabricación y comercialización de galletas y snacks, aunque las empresas de manufactura alimentaria representan un gran porcentaje de las MYPE, pero únicamente 1,000 de ellas se dedican a la fabricación de galletas.

### **3.2.2 Rivalidad entre competidores**

Clasificamos el producto dentro de la categoría alimentos saludables, no se puede categorizar claramente la ubicación exacta del producto por lo que se toma de referencia el consumo snacks saludables para la determinación de mercado.

Dentro de la subcategoría de snacks saludables en Perú se diferencian tres tipos: las barras energéticas saludables, los snacks de frutos secos y las galletas con súper alimentos. Según un reporte de Agencia Agraria de Noticias el incremento del consumo de los snacks saludables en un 50%, sin embargo, las personas consideran que mejorarían el valor de estos potenciando los ingredientes naturales,

Los competidores indirectos pueden considerarse todos los alimentos saludables expedidos dentro de las bioferias o biotiendas en Lima Metropolitana, se puede citar los siguientes productos:

**Tabla 3.1. Competidores: logo, nombre, ingredientes, precio**

<b>LOGO</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Precio</b>
	<b>Salmas</b>	<b>Galletas de maíz tostado, sin grasas trans, sin conservantes, sin colorantes, sin colesterol, sin gluten</b>	<b>S/. 7.79</b>
	<b>Cereal en barra frutos secos Agtal Semilla</b>	<b>Castañas, almendra, linaza, semillas de girasol</b>	<b>S/.7.10</b>
	<b>Vallealto</b>	<b>Mix de frutos secos</b>	<b>S/. 6.30</b>
	<b>Nutrideli</b>	<b>Galletas con kiwicha</b>	<b>S/. 2.80</b>

Fuente: Páginas web de las empresas indicadas

Elaboración propia

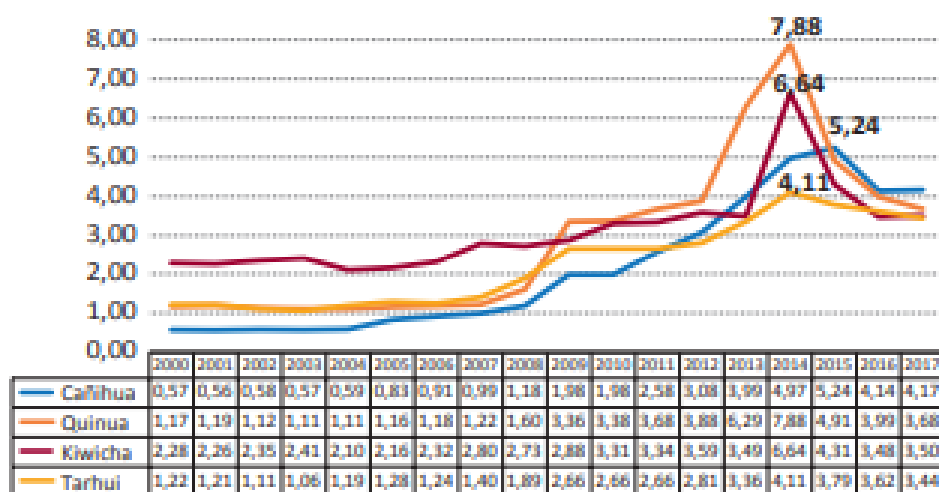
### **3.2.3 Poder de negociación de los proveedores**

Según MINAGRI (2018) la producción de Cañihua se centra en el departamento de Puno con un 95% de producción nacional, alrededor de las provincias de Azángaro (31.7%), Lampa (17.7%) y San Roman (9.8%) con superficie cosechada de 6. 200 ha para el 2017, monto que se incrementó en relación con el año anterior. Asimismo, en el

año 1986 las principales provincias de cultivo del grano andino fueron, Llallí, Macari, Ayaviri, Ñuñoa y Huancané, donde se tuvo entre 5000 y 6 000 hectáreas (9); las principales razones de la disminución de área cultivada de Cañihua son falta de humedad en época de siembra, dificultad en sus labores de siega y trilla, desplazamiento por cultivos forrajeros (avena) y cultivo de variedades puras por la exigencia del mercado a través de un mejor precio<sup>7</sup>.

Con respecto al precio presentó una tendencia ascendente se ofertó en los últimos 18 años a S/. 5.24 por kilogramo.

**Figura 3.5. Precio al productor de los granos andinos, 2000-2017 (Soles x Kg)**



Fuente: MINAGRI-DGESEP-SIEA

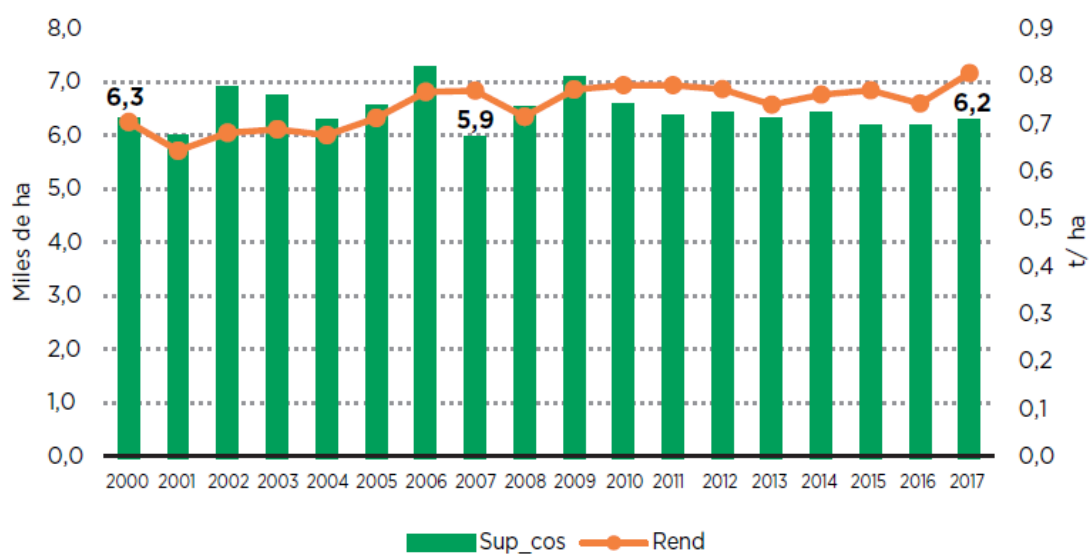
ELABORACION: MINAGRI-DGPA-DEEIA

En relación con la producción de granos, entre 2000 y 2017, el volumen producido mantuvo un crecimiento sostenido, de modo que el promedio anual fue de 4,7 miles de toneladas durante ese periodo. Siendo el 2006, el año de mayor producción con 5.6 miles de toneladas. Al cierre del 2017, el volumen producido sumó 5 mil toneladas, mostrando un crecimiento de 10% respecto a lo que se produjo en el 2016 (4,6 mil toneladas), mientras que el promedio del rendimiento ha sido 0.6 Tn/Ha y 0.8 Tn/Ha en los últimos 18 años (16).

<sup>7</sup> Apaza Vidal. 2010. Manejo y Mejoramiento de Kañiwa. Convenio Instituto Nacional de Innovación Agraria INIA-Puno, Centro de Investigación de Recursos Naturales y Medio Ambiente-CIRNMA, Bioversity International y el International Found for Agricultural Development-IFAD. Puno, Perú.

**Figura 3.6. Superficie cosechada y rendimiento de Cañihua (2000 – 2017)**

Fuente: MINAGRI 2018



Elaboración: MINAGRI

En el gráfico 3.6 se puede apreciar la disminución del área cultivada en relación con el año 2006; sin embargo, el rendimiento de la cosecha se ha incrementado favorablemente durante el transcurso de años desde el 200 hasta el 2017.

Según Choquehuanca en su trabajo e investigación denominado “Determinación de mercado para galletas con Cañihua Germinada y chocolates con Quinua expandida en las ciudades de Arequipa, Cusco y Juliaca.” detalla que la mayor producción de Cañihua es destinada a la comercialización en un 70%.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Choquehuanca Cáceres, F. 2005.DETERMINACIÓN DE MERCADO PARA GALLETAS CON CAÑIHUA GERMINADA Y CHOCOLATES CON QUINUA EXPANDIDA, EN LAS CIUDADES DE AREQUIPA, CUSCO Y JULIACA.Puno-Perú

**Figura 3.7. Demanda de granos andinos**

DESTINO	QUINUA	CAÑIHUA
	%	%
1. VENTA COMERCIAL	44.80	70.00
Demanda Regional	17.21	-
Demanda Nacional	22.57	-
Demanda Internacional	5.03	-
2. AUTOCONSUMO	50.00	12.00
3. OTROS	5.20	18.00
TOTAL :	100.00	100.00

Fuente: GEPRI Región Puno citado por Carrasco, 2004

Según varios estudios realizados tanto por expertos en el mejoramiento de la especie, así como estudios de tesis se ha determinado que la Cañihua es una especie que se cultiva mayormente en la zona alto andina del país por la facilidad de adaptación que esta planta tiene a las temperaturas bajas, se ha reportado que el espacio de cultivo se ha reducido considerablemente durante años, las principales causas de reducción son la pérdida generacional de costumbres, reemplazo por especies forrajeras y el bajo precio pagado por cultivo. Por eso se considera como uno de los factores críticos el abastecimiento de Cañihua; para esto se deberíamos formular políticas adecuadas para asegurar el abastecimiento de este producto.

### **3.2.3 Poder de negociación de los clientes**

Alta. Este es uno de los factores diferenciadores de la propuesta de valor. La alianza con los clientes es muy importante para el posicionamiento de mercado. Se maneja la posibilidad de asociación con entidades gubernamentales para aprovechar la Ley 30021 - Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes. En la cual se quiere establecerse en universidades donde se tendría un mercado potencial asegurado.

Los clientes, las bioferias son espacios físicos de comercialización y de promoción de la diversidad biológica que ofrecen únicamente productos ecológicos con garantía. Además, promueven, educan y difunden prácticas de respeto hacia los recursos naturales, la conservación del medio ambiente y de la vida saludable. Aunque los mercados ecológicos dentro de la ciudad de Lima son pocos, estos se han ido



proliferando en la línea de tiempo. Las biomarkets son tiendas que comparten la oferta de productos ecológicos, orgánicos y saludables, todos estos negocios son pequeñas organizaciones que reúnen productos de calidad con certificación. Aunque cada uno de ellos tiene una administración distinta, la información de bioferias que se pudo obtener fue que la participación en estos lugares tiene un costo mensual. Además, el producto debe ser único en la feria. Entre las amenazas de este tipo de negocio se encuentra los permisos municipales que los convierten en negocios pocos estables.

#### ***3.2.4 Amenaza de servicios y productos sustitutos***

Para el mercado de galletas naturales, la principal valla en cuanto al ingreso a mercado es únicamente el registro sanitario que habilita a cualquier empresa a la producción de bienes de consumo, sin embargo, actualmente las galletas artesanales no han trabajado lo suficiente en otros aspectos como presentación y marketing. Además, la producción de otros competidores indirectos ha sido adicionados al mercado debido a la creciente ola de alimentos saludables, y estos pueden ser introducidos al mercado con mucha facilidad. Contar con las herramientas suficientes para invertir en desarrollo e innovación, ofreciendo un producto de mejor calidad y mejor presentación, así también pueden producir a economía a escalas fácilmente.

En el mercado de Lima Metropolitana, la amenaza es alta, debido a que el producto cuenta con muchos sustitutos como barras energéticas, snacks de frutos secos y galletas de super alimentos, sin embargo, la empresa está elaborando un plan de marketing y distribución suficientemente sólido para poder resaltar los atributos del producto y hacer frente a la competencia; sobre todo enfocando en las nuevas tendencias alimenticias donde el consumo de productos naturales se ha ido incrementando durante años.

### **3.3 Matriz de evaluación de factores externos: EFE**

Los factores externos son evaluados en la Tabla 3.2 Y 3.3, usando los puntajes de la tabla 2 y sus respectivos pesos. La ponderación total obtenida es de 2.78

**Tabla 3.2. Puntuación Matriz EFE**

Nivel	Puntaje
FE muy positivo	4
FE Positivo	3
FE Negativo	2
FE muy negativo	1

Elaboración Propia

**Tabla 3.3. Matriz EFE**

Factores Externos	Peso	Puntaje	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Tendencias por productos naturales	7%	4	0.28
Difusión del consumo de granos andinos	13%	4	0.5
Componentes nutricionales mayores que los demás productos	15%	4	0.6
Mayor nivel de consumo en alimentación fuera del hogar en NSE A y B	10%	3	0.3
<b>AMENAZAS</b>			
Incremento de productos sustitutos en el mercado	20%	2	0.4
Competencia de empresas informales	15%	2	0.3
Estacionalidad de la cosecha y venta de la Cañihua	10%	2	0.2
Incremento del flete de traslado de la materia prima.	10%	2	0.2
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.78</b>

Elaboración Propia

El cuadro EFE tomó como principal oportunidad el alto nivel nutricional que contiene el producto considerando este con un peso de 15%, esto basándose en la tendencia de alimentación saludable y a reportes antes mencionados sobre el creciente mercado de alimentación saludable en Lima- Metropolitana; así como la principal amenaza la incremento de ofertas de productos sustitutos, muchos productos ingresan al mercado de Lima Metropolitana, muchos de ellos son productos sustitutos como las barras de cereal, los frutos secos y otras galletas de súper alimentos; con las variables mencionadas el total ponderado de 2.78 indica que esta justo por encima de la media en el trabajo de seguir estrategias que desarrollen las oportunidades externas y eviten amenazas.

## **CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

En este capítulo se presentan los resultados del estudio de mercado tipo cuantitativo que se realizan sobre los consumidores finales, población de sectores NSE A y B de rango de edad 18 a 55 años de Lima Metropolitana que pueden consumir galletas de Cañihua, asimismo se realizó un análisis cualitativo de los principales clientes que pueden formar parte de la cadena de valor de la empresa, los cuales serán los socios que venderán el producto.

### **4.1 Perfil de consumidores finales**

En este acápite se desarrollará los factores que determinan el comportamiento de una demanda potencial en los marcos planteados en la idea del negocio como variables demográficas, psicográficas, económicas, con lo cual se afianzará y se tendrá oportunidades para modificar los parámetros de búsqueda de mercado.

#### **4.1.1 Variables demográficas**

##### **4.1.1.1 Población**

Según la INEI (2015) el crecimiento demográfico del Perú desde el 2000 ha seguido una tendencia positiva lineal, incrementándose en un 20% desde el año 2000 hasta el año 2015. Asimismo, en la tabla 4.1 se observa que Lima metropolitana concentra la mayor cantidad de habitantes de todo el Perú con un 31.8% respecto a Perú.

Teniendo como premisa un mayor consumo de productos elaborados se realiza en entornos de crecimiento del empleo, se puede observar que existe una relación directa conforme al crecimiento poblacional, siendo observado en el estudio realizado por la INEI “Población estimada y proyectada por departamento 2000 – 2015”, así como se observa que el comportamiento poblacional va incrementándose. En el informe técnico febrero 2018 “situación del mercado laboral en Lima Metropolitana” preparado por INEI.

A lo largo de los años el porcentaje de concentración no ha variado notoriamente desde el año 2000 hasta el 2015, tal como se observa en la tabla 4.1, en donde se realizó una regresión lineal para analizar el comportamiento y crecimiento poblacional de los habitantes en Perú, así como en Lima Metropolitana para los años 2016 – 2022.

**Tabla 4.1. Tasa de crecimiento poblacional Perú - Lima**

Año	Población total Perú (habitantes)	Tasa de crecimiento anual (%)	Población total Lima metropolitana (habitantes)	Tasa de crecimiento anual (%)	Porcentaje Lima metropolitana respecto a Perú (%)
2015	31151643	1.10%	9904727	1.57%	31.80%
2016	31512183	1.16%	10023674	1.20%	31.81%
2017	31852789	1.08%	10164443	1.40%	31.91%
2018	32193396	1.07%	10305212	1.38%	32.01%
2019	32534003	1.06%	10445981	1.37%	32.11%
2020	32874609	1.05%	10586750	1.35%	32.20%
2021	33215216	1.04%	10727519	1.33%	32.30%
2022	33555823	1.03%	10868287	1.31%	32.39%

Fuente: INEI 2015

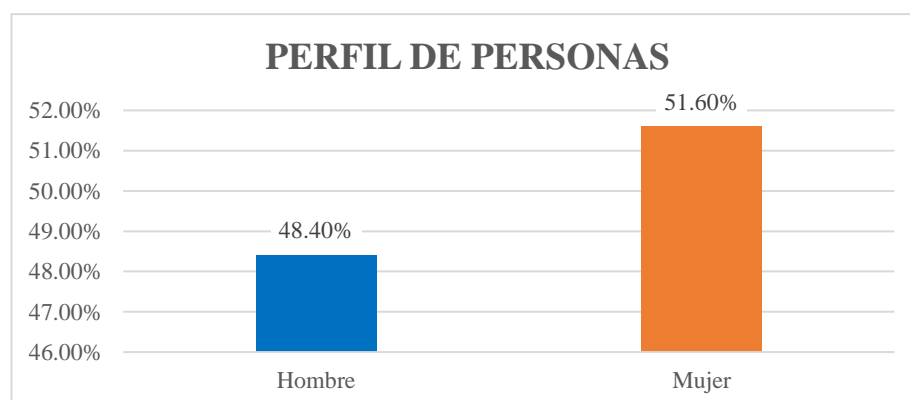
Elaboración propia

Se concluye que la tendencia de crecimiento continúa en ascenso hacia el 2022. Lima Metropolitana alcanzará 10.8 millones de habitantes. A partir de ello, se puede pensar que existirá un escenario favorable para el crecimiento de la demanda.

#### 4.1.1.2 Edad y género

En la figura 4.1 se observa la distribución de perfil de personas por género en Lima Metropolitana según APEIM (2017), siendo el porcentaje de hombres de 48.4% y 51.6% de mujeres.

**Figura 4.1. Perfil de personas**



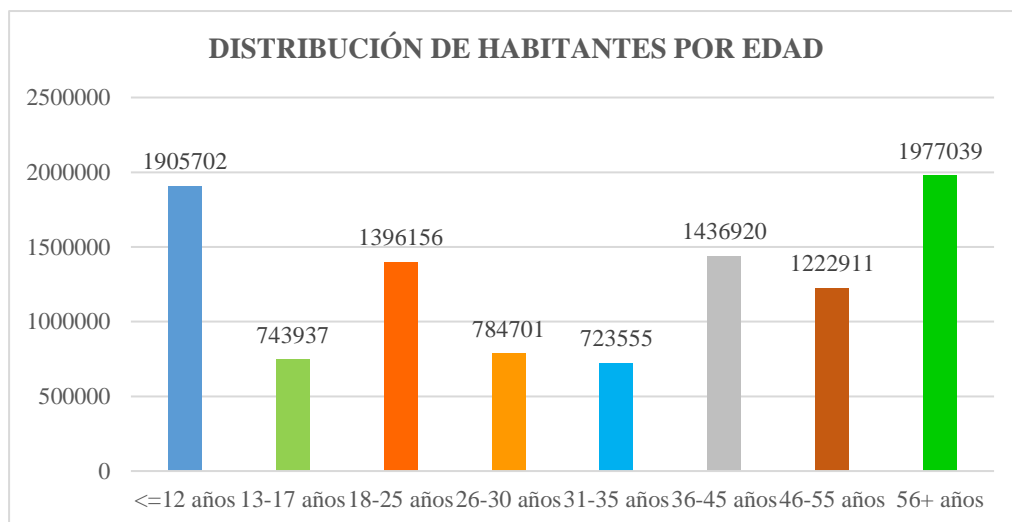
Fuente: Niveles socioeconómicos 2017 - APEIM 2017

Elaboración Propia

Lo que indica que no existe una diferencia marcada, así como en el consumo.

En la figura 4.2 se observa la distribución de habitantes según el rango de edad en Lima Metropolitana, según APEIM (2017) la segmentación de edades citada de ENAHO (2016) para el rango de 18 a 55 años abarca el 54.6% de la población de Lima Metropolitana, siendo 5564243 habitantes.

**Figura 4.2. Distribución de habitantes por edad**



Fuente: Niveles socioeconómicos 2017 - APEIM 2017

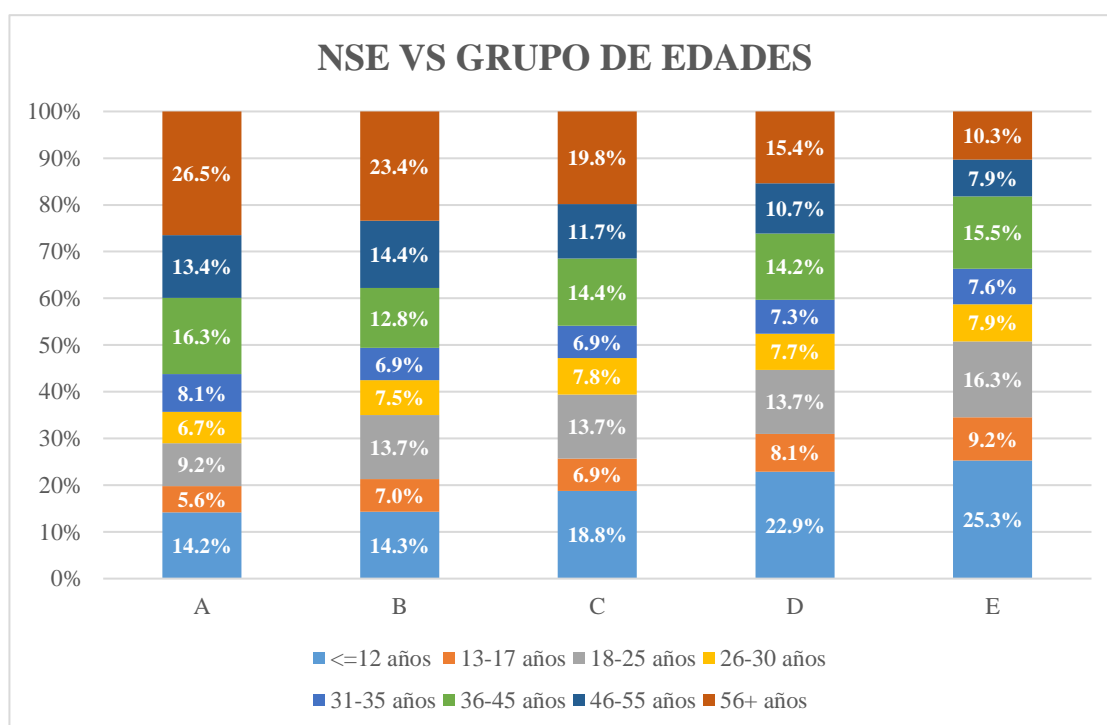
Elaboración Propia

#### **4.1.2 Variables Psicográficas**

##### **4.1.2.1 Nivel Socioeconómico y el grupo de edades**

Según APEIM (2017) en la figura 4.3 se observa los grupos socioeconómicos y el rango de edades definidos, dicho grupo de habitantes corresponde el 55.06% representan del total de habitantes de todo el sector socioeconómico A y B siendo 2237153 habitantes con NSE A y B y en el rango de edad de 18 a 55 años

**Figura 4.3. Distribución de habitantes por edad y nivel socioeconómico**



Fuente: Niveles socioeconómicos 2017 - APEIM 2017

Elaboración propia

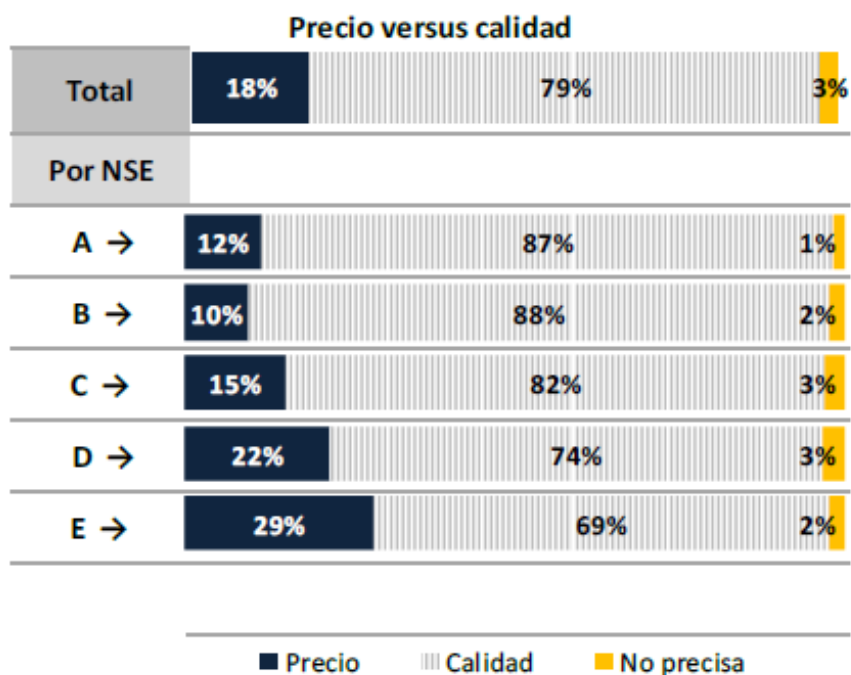
#### 4.1.2.2 Nivel Socioeconómico y el consumo habitual

Según Euromonitor (2018), se observa el incremento de ventas de galletas dulces de alta fibra en un 5.3% del año 2016 al 2017, teniendo como proyecciones para los demás años consiguientes un aumento acumulado de 13% para el año 2022. Asimismo, se observa en el estudio de mercado “Liderazgo de Productos comestibles” (IPSOS 2014), que el consumo de las galletas citadas en la investigación se encuentra incluido en la categoría de galletas dulces, de marca “otros” y “No precisa”, siendo su consumo habitual mayoritario diario o varias veces por semana con 43%.

En la figura 4.4, INDECOPI (2014) señala que la población de NSE A y B utiliza como medio principal de información la publicidad de Tv, radio y otros; siendo seguido por el internet y las redes sociales con 43% para el NSE A y 33% para el NSE B. Como se muestra en la figura 4.4, dichos niveles socioeconómicos dan preferencia la calidad de un producto frente al precio, observándose que el NSE A presenta un 87% de valorización hacia la calidad mientras que el NSE B presenta un 88% de valorización hacia la calidad de los productos

**Figura 4.4. Motivación de compra de un producto**

Fuente y elaboración: INDECOPI 2014



#### 4.1.2.3 Niveles socioeconómicos y densidad poblacional

Según APEIM (2017), en la tabla 4.2 se observa que Lima metropolitana está dividida en 10 zonas geográficas, existiendo en cada una de ellas diversos niveles socioeconómicos.

**Tabla 4.2. Distribución de la población en Lima metropolitana**

ZONA	NIVELES SOCIOECONÓMICOS %				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)</b>	0%	6.40%	12.60%	15.40%	18.20%
<b>Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)</b>	7.70%	<b>16.20%</b>	16.70%	11.60%	1.10%
<b>Zona 3 (San Juan de Lurigancho)</b>	3.20%	7.90%	12.30%	16.60%	15.80%
<b>Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)</b>	5.80%	<b>11.80%</b>	9.60%	8.10%	4%
<b>Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)</b>	2.20%	7.10%	11.30%	12%	12.80%
<b>Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)</b>	<b>16.90%</b>	<b>12.40%</b>	2.40%	1.30%	0.10%
<b>Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)</b>	<b>55.60%</b>	<b>13.40%</b>	1.90%	1.90%	1.80%
<b>Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)</b>	4.90%	<b>10.50%</b>	8.20%	6.80%	6.30%
<b>Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)</b>	0%	5%	13.40%	15.5v	21.50%
<b>Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)</b>	3.70%	9%	11.10%	9.80%	16.30%
<b>Otros</b>	0%	0.30%	0.50%	1%	2.10%

Fuente: APEIM 2017

Elaboración propia

Observándose que las zonas 6 y 7 abarcan el 72.5% del nivel socioeconómico A, asimismo, el 64.3% del nivel socioeconómico B lo abarca las zonas 2, 4, 6, 7 y 8. Lo que sugiere que nos centraremos en dichos distritos para realizar las encuestas.

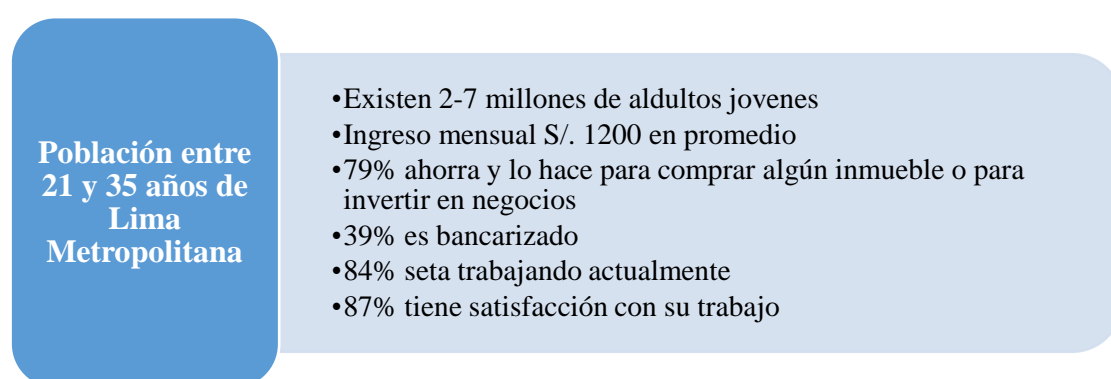


Según INDECOPI (2014) las zonas 6 y 7 corresponden a la clasificación de Lima Moderna, teniendo como características que el 60% de la población presenta educación Universitaria.

#### **4.1.3 El Consumidor**

Se realizó un estudio para conocer el perfil de los adolescentes y jóvenes entre 21 y 35 años de Lima Metropolitana (IPSOS 2018). Los principales hallazgos relacionados al proyecto se presentan en la figura 4.5.

**Figura 4.5 Características de población de 21 a 35 años de Lima Metropolitana**

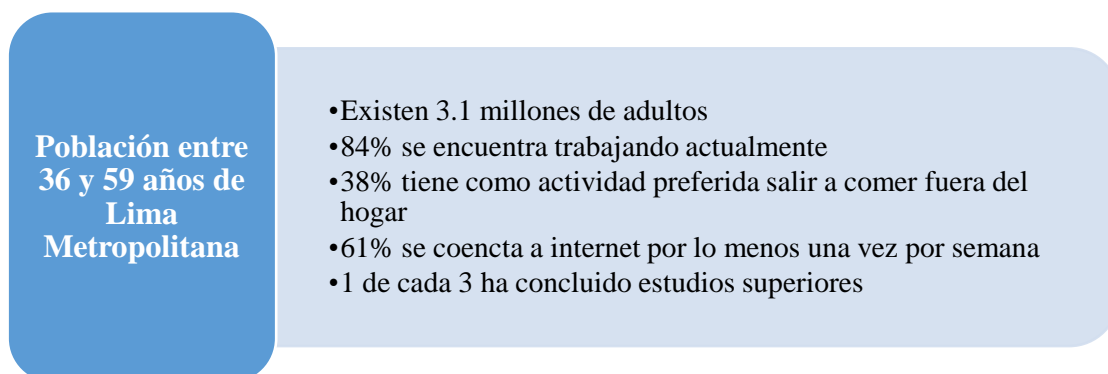


Fuente: IPSOS 2018

Elaboración propia

Similarmente, se realizó otro estudio para conocer el perfil de los adultos entre 36 y 59 años de Lima Metropolitana (IPSOS 2018). Los principales hallazgos relacionados al proyecto se presentan en la figura 4.6.

**Figura 4.6 Características de población de 36 a 59 años de Lima Metropolitana**



Fuente: IPSOS 2018

Elaboración propia

Según lo expuesto anteriormente, la investigación se basará en distritos conformados por Lima Moderna en donde, según INDECOPI (2014), se observa que el ingreso promedio mensual de un hogar es de S/ 8816.

#### **4.2 Perfil de Clientes**

**Quioscos:** son establecimientos comerciales en que se venden principalmente golosinas, galletas y otros productos que dependerán de la línea de negocio en donde se encuentren.

**Bioferias:** son lugares físicos donde se concentran productores ecológicos de hortalizas, derivados de animales de granja, productos orgánicos, productos integrales entre otros.

Existen Bioferias estacionarias que sólo atienden los sábados:

- Bio Feria Miraflores (Parque Reducto, Miraflores - Entre vía expresa y av. Benavides)
- Feria Saludable La Molina (Av. Corregidor, cuadra 5)
- Eco Feria San Miguel (de 9 a.m. a 4 p.m., Av. La Marina cuadra 22, San Miguel (parque Juan Pablo II)

Sólo los domingos:

- Bio Feria Surquillo (Mercado # 1, Bulevar Surquillo)
- Feria Saludable La Molina (Av. Ferrero cuadra 5)
- Feria de Productores – promovida por Apega (Av. Brasil, cuadra 32)
- Eco feria Lince (Parque Mariscal Castilla)
- Bio mercado en San Miguel (de 9 a 2pm, en Domos art, playa Costa Verde)
- Feria Ecológica de Barranco (av. El Sol cuadra 1)
- Eco Feria de San Isidro (calle los Libertadores cuadra 1)
- Eco feria de Cieneguilla (Av. Nueva Toledo a 300 m. cruzando el Puente del Río Lurín)

Todos los días:

Centro de Ventas de la Universidad Agraria (Av. La Molina s/n, La Molina, al costado derecho de la entrada Principal de la UNALM)

Tiendas

- Madre Natura (Calle Chiclayo 815, Miraflores). ver enlace
- La Calandria (Calle 28 de Julio 202, Barranco). ver enlace
- Las vacas felices. (Calle Colina 108, Barranco). ver enlace
- Punto Orgánico (Av. La Mar 1163, Miraflores). ver enlace
- La Panadera (Jr. Alfonso Ugarte 141, Barranco).
- Eco Tienda Natural (Calle Porta 275, Miraflores).
- Enkanto (Av. La Paz 646 – El Suche, Miraflores).
- Bio Deli (Av. Petit Thouars 4828, Miraflores).
- Uma (Calle Chiclayo 985, Miraflores).
- Natural Store (Av. Arenales 2094, Lince).
- Shanti (Av. Petit Thouars 4690, Miraflores).
- Bio Zenda (Av. Pedro Venturo 218 tienda A 108, Surco).
- The Natural Shop (CC Caminos del Inca tienda 133).

- Salvia (Av. Primavera 1295 – Monterrico, Surco).
- Kasa Kambalache (Calle 2 de Mayo 157, Barranco).
- ManuFoods (Los Almendros 185 – La Molina).

### **4.3 Objetivos de la investigación de mercado**

Como objetivos principales de la investigación de mercado se buscó conocer los hábitos de alimentación de la población de niveles socioeconómicos (NSE) A y B, entre el grupo de edades de 18 a 55 años para un público masculino y femenino. Asimismo, se buscó conocer el nivel de aceptación para introducir nueva propuesta de galletas integrales elaborada con harina de Cañihua. A partir de ello, se logró obtener hallazgos para el diseño del producto; formas y canales de ventas.

### **4.4 Ficha técnica consumidor final**

#### **4.4.1 *Universo***

El universo estará conformado por la población de los niveles socioeconómicos A y B con edades entre 18 a 55 años. En la tabla 4.3 se presenta la composición del universo del grupo objetivo.

**Tabla 4.3. Población Universo**

POBLACIÓN TOTAL DE LIMA METROPOLITAN A	NIVEL SOCIOECONÓMICO		RANGO DE EDAD 18 - 55 AÑOS		TOTAL
	A	B	A	B	
<b>Lima Metropolitana</b>	<b>451,863</b>	<b>2'516,055</b>	<b>242,650</b>	<b>1'391,379</b>	<b>1'634,029</b>
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	0	161,027.53 2	0	89,048.225 1	250,076
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	34,793.4	407,600.9	18,684.1	225,403.3	686,482
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	14,459.6	198,768.4	7,764.8	109,918.9	330,912
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	26,208.1	296,894.5	14,073.7	164,182.7	501,359
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	9,941.0	178,639.9	5,338.3	98,787.9	292,707
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	76,364.8	311,990.8	41,007.9	172,530.9	601,895
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	251,235.8	337,151.4	134,913. 6	186444.7	909,746
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	22,141.3	264,185.8	11,889.9	146,094.7	444,312
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0.0	125,802.8	0.0	69,568.9	195,372
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	16,718.9	226,445.0	8,978.1	125,224.1	377,366
Otros	0.0	7548.2	0.0	4174.1	11722

Fuente: APEIM 2017

Elaboración: Propia

#### **4.4.2 Muestra**

Del universo antes mencionado se extrajo una muestra de 426 personas, aceptando un error muestral de  $\pm 4.75\%$  y un nivel de confianza 95%.

#### **4.5 Metodología y planteamiento de la investigación**

La presente investigación se desarrolla en una etapa: etapa cuantitativa para estimar la intención de consumo.

Tipo de investigación: Cuantitativa

Instrumento: Cuestionario semiestructurado de 15 preguntas (ver anexo 01) aplicada una muestra por conveniencia tomada en los distritos pertenecientes a las zonas geográficas 6 y 7 presentados en la tabla 4.3, entre las 10 a.m. y 7 p.m. entre 1 al 25 de Julio de 2018.

El procesamiento se realizó con MS Excel.

Metodología: Preguntas categóricas.

#### **4.6 Principales resultados de la investigación**

En esta sección se presentan los principales resultados de la investigación cuantitativa respecto a las características demográfica, hábitos de consumo, atributos valorados.

##### **4.6.1 Distribución de edad y género**

Se realizaron 426 encuestas, en la tabla 4.4 se muestra la distribución de los encuestados según las edades estudiadas en el capítulo anterior.



**Tabla 4.4. Distribución de la población en Lima metropolitana**

RANGOS DE EDAD (AÑOS)	NÚMERO DE ENCUESTADOS (HAB)	PORCENTAJES DE ENCUESTADOS
<b>TOTAL</b>	426	100%
<b>18 - 25</b>	98	23%
<b>26 -30</b>	128	30%
<b>31 - 35</b>	89	21%
<b>36 - 45</b>	68	16%
<b>46 - 55</b>	43	11%

Fuente: Encuestas

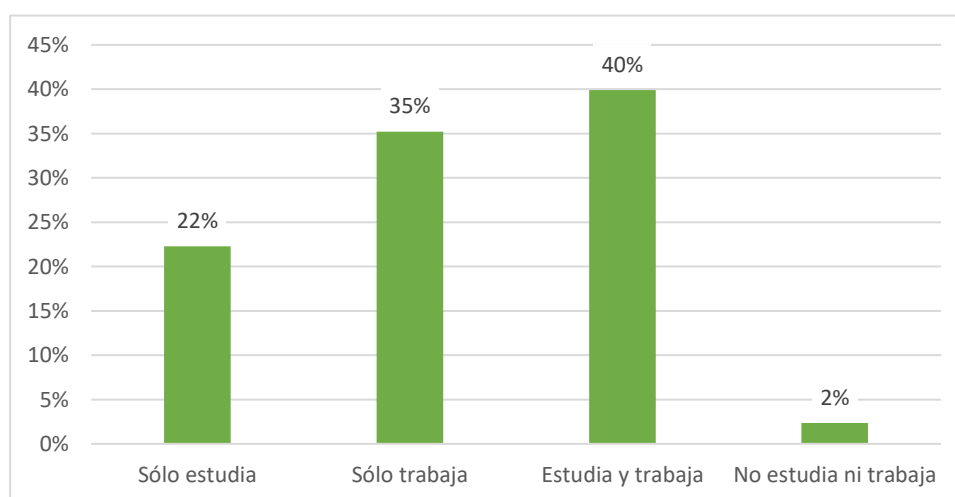
Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos obtenidos, la distribución de géneros se compone de 60% de varones y 40% de mujeres.

#### **4.6.2 Ocupación:**

Como se observa en la figura 4.7, la principal ocupación de los encuestados estudia y trabaja siendo 40%, mientras que en segundo lugar con 35% las personas que sólo se dedican a trabajar.

**Figura 4.7 Características de los encuestados**



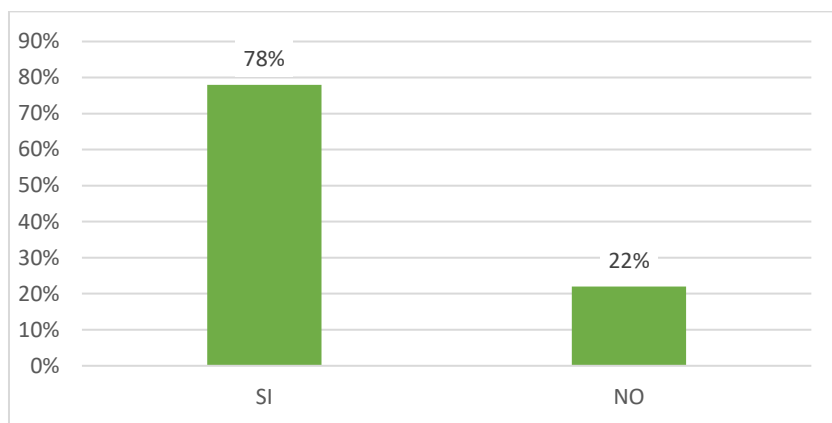
Elaboración propia



#### 4.6.3 Consumo de galletas integrales:

Según la figura 4.8, el 78% de encuestados consumen galletas integrales, mientras que el 22% no consume dichos productos.

**Figura 4.8 Consumo de galletas integrales**

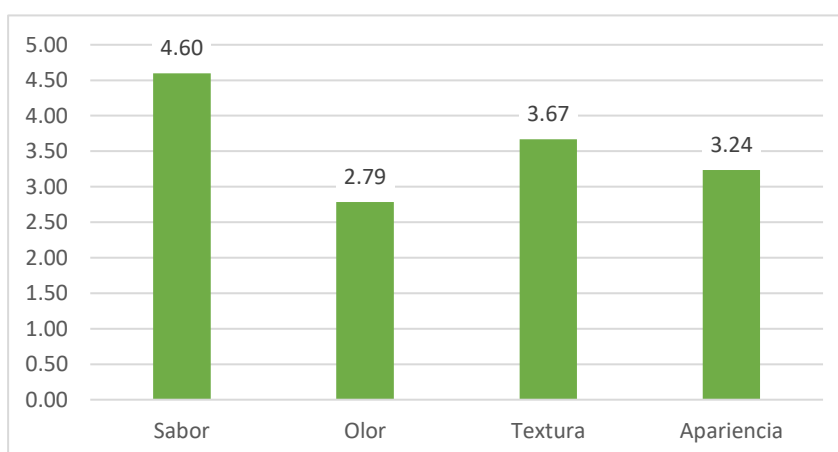


Elaboración propia

#### 4.6.4 Características valoradas de galletas integrales:

En la figura 4.9 se realizó una ponderación de valores para cada una de las características, siendo la cantidad de encuestados multiplicando con la valoración de 1 a 5.

**Figura 4.9 Características de galletas de Cañihua**



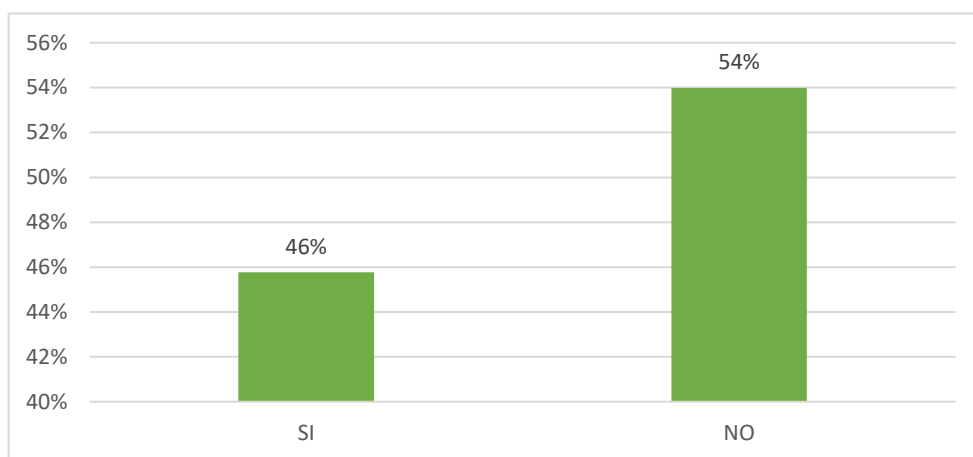
Elaboración propia

Siendo el sabor la característica de mayor valoración para los encuestados, seguido de la textura de las galletas, la apariencia y como de menor puntaje el olor.

#### **4.6.5 Conocimiento de Cañihua:**

Según la figura 4.10, el 54% de encuestados no poseen conocimientos específicos de la Cañihua, por lo que durante la encuesta se explicó brevemente de sus características más resaltantes descritas en capítulos anteriores.

**Figura 4.10 Conocimiento Cañihua**



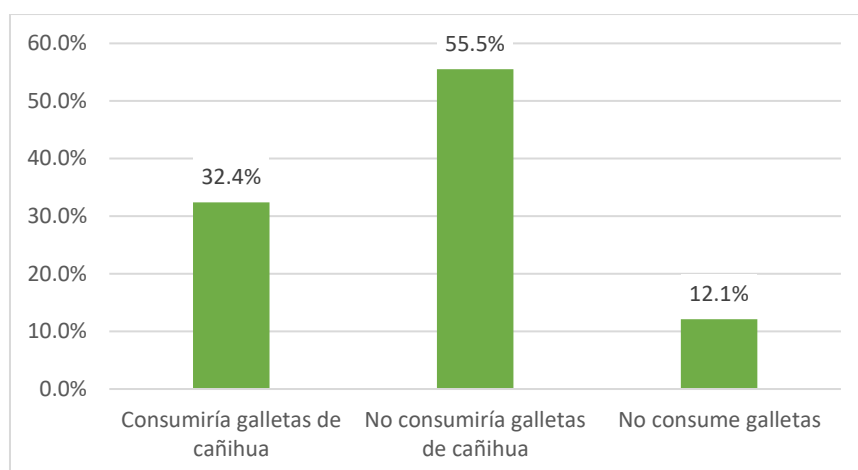
Elaboración propia

#### **4.6.6 Consumo de galletas de Cañihua:**

Asimismo, en la figura 4.11 se observa que el 32.4% de la muestra, consideraría consumir las galletas a base de Cañihua siendo las personas que han contestado afirmativamente aquellas:

- Consumen galletas integrales y están satisfechas con las marcas consumidas, pero están dispuestas a cambiar su consumo habitual por las galletas de Cañihua
- Consumen galletas integrales y no están satisfechas con las marcas consumidas, pero están dispuestas a cambiar su consumo habitual por las galletas de Cañihua
- No consumen galletas integrales, pero están dispuestas a consumir las galletas de Cañihua

**Figura 4.11 Consumo de galletas de Cañihua**

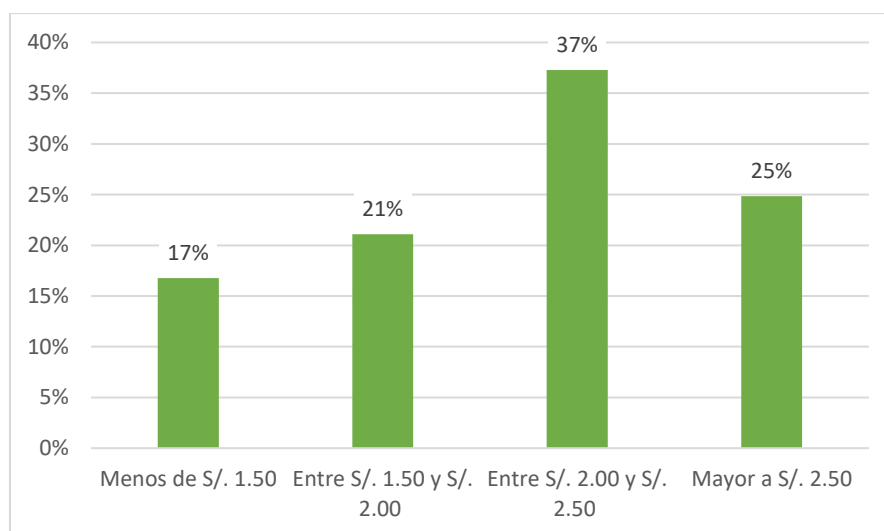


Elaboración propia

#### **4.6.7 Costo sugerido de galletas de Cañihua:**

En la figura 4.12 se muestra que el 37%, equivalente a 129 personas, de los encuestados que sí consumirían galletas de Cañihua están dispuestos a pagar entre 2 a 2.5 soles.

**Figura 4.12 Costo sugerido de galletas de Cañihua**

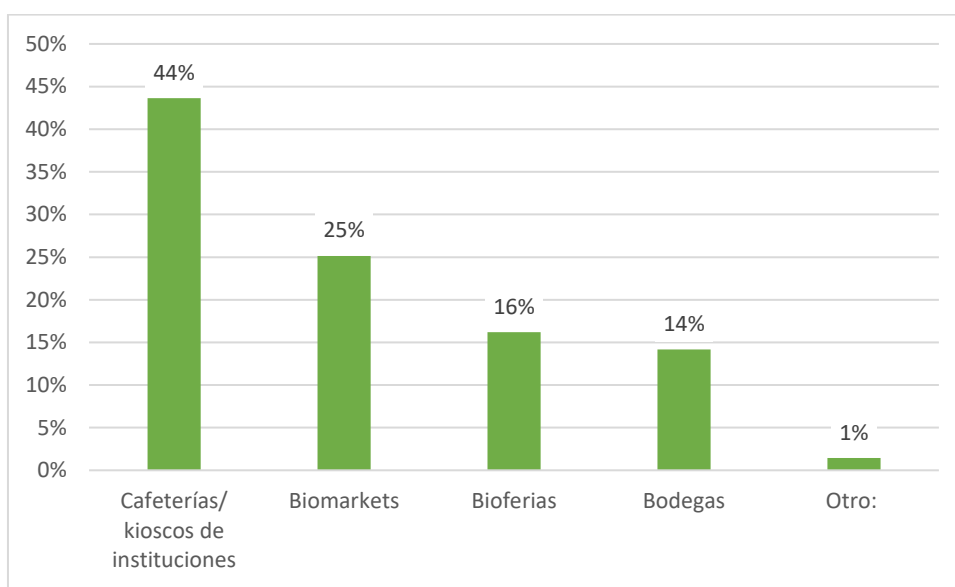


Elaboración propia

#### 4.6.8 Lugar de compra:

En la figura 4.13 se observa que el lugar preferido para comprar las galletas de Cañihua son las cafeterías/ quioscos de las instituciones que laboran o estudian con un 44% de las personas que consumirían las galletas.

**Figura 4.13 Lugar de compra**



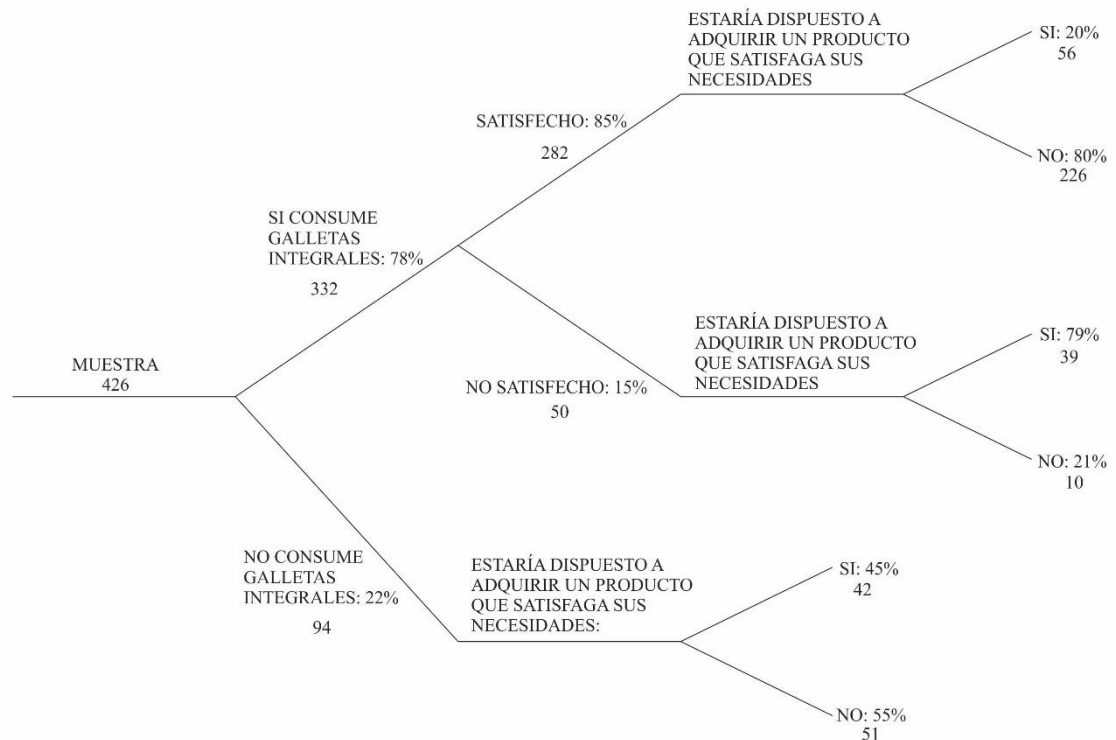
Elaboración propia

#### 4.7 Estimación del mercado potencial

Los resultados hallados en el análisis cuantitativo sirven de base para el cálculo del mercado potencial que es el eje central del cálculo de la demanda estimada que permitirá ver si el negocio propuesto es viable.

La encuesta nos permitirá realizar filtros para analizar el grado de interés, el hábito y el consumo del producto en investigación, la figura 4.14 muestra el análisis realizado filtro a filtro.

**Figura 4.14 Estimación del mercado potencial -MUESTRA**

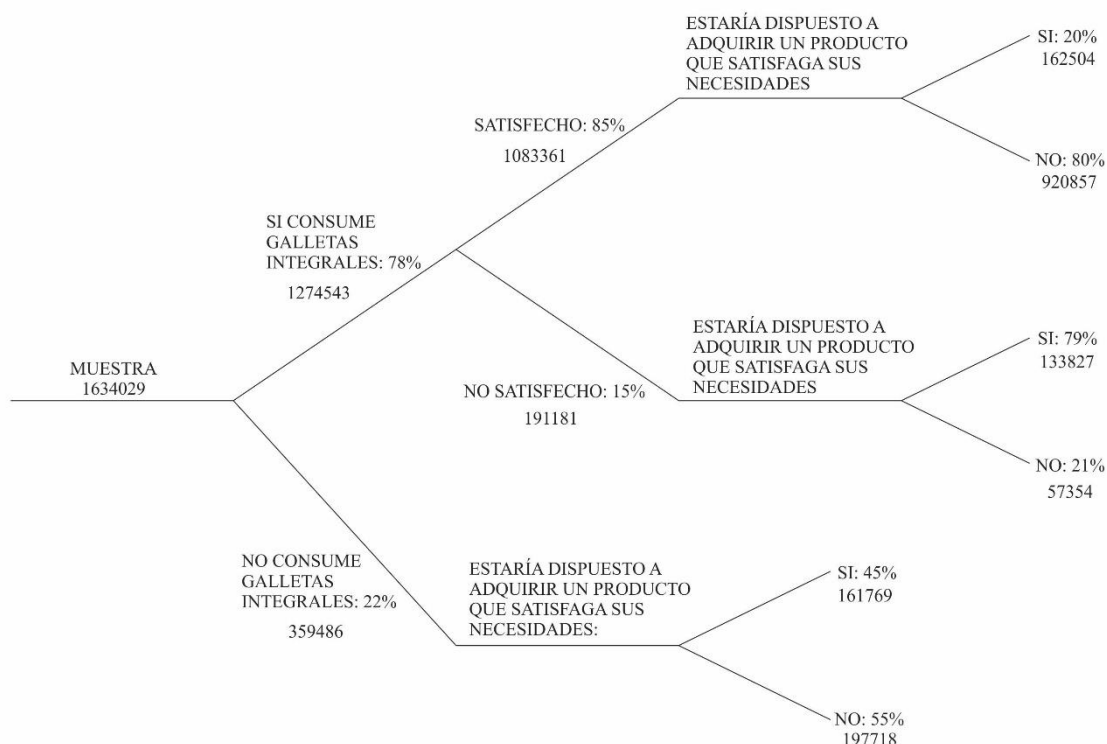


Elaboración propia

Con relación al Universo, se tendrá la misma relación de porcentajes para cada segmentación de los filtros para el análisis del mercado objetivo, en la figura 4.15 se observa la cantidad total de población que simboliza el mercado objetivo que incorporan:

- Consumen galletas integrales y están satisfechas con las marcas consumidas, pero están dispuestas a cambiar su consumo habitual por las galletas de Cañihua
- Consumen galletas integrales y no están satisfechas con las marcas consumidas, pero están dispuestas a cambiar su consumo habitual por las galletas de Cañihua
- No consumen galletas integrales, pero están dispuestas a consumir las galletas de Cañihua

**Figura 4.15 Estimación del mercado potencial - POBLACIÓN**



Elaboración propia

En donde se tiene el mercado objetivo conformado por las personas que estarían dispuesto a adquirir un producto que satisfaga sus necesidades de los que consumen galletas integrales satisfechas y no satisfechas, así como las personas como que no consumen galletas integrales que si estuviesen dispuestos a consumir por sus características nutricionales. Cómo se indica en la tabla 4.5.

**Tabla 4.5. Población de mercado objetivo**

POBLACIÓN	HABITANTES
Mercado objetivo	1436311
Demanda satisfecha	978211
Demanda Insatisfecha	458100

Fuente: Encuestas

Elaboración propia

#### 4.8 Estimación de la demanda potencial

De acuerdo con la frecuencia de consumo se analiza el consumo per cápita según la tabla 4.6 siguiente:

**Tabla 4.6. Consumo objetivo per cápita de galletas de Cañihua**

FRECUENCIA	ENCUESTADOS	GALLETAS AL AÑO (paq)
1 vez cada 2 semanas	15	391
1 vez por semana	50	2607
2 veces por semana	40	4171
3 veces por semana	25	3911
4 veces por semana	7	1460
5 veces por semana	1	261
TOTAL	138	12801
PERCAPITA (paq)	93	

Fuente: Encuestas

Elaboración propia

Con lo cual se puede analizar según la población objetivo. Se muestra en la tabla 4.7 el público potencial, demanda insatisfecha que será nuestro objetivo de ventas; sin embargo, según la capacidad de producción y almacenamiento sólo abarcaremos 0.5% del mercado incrementándose 5% en cada año

**Tabla 4.7. Número de galletas**

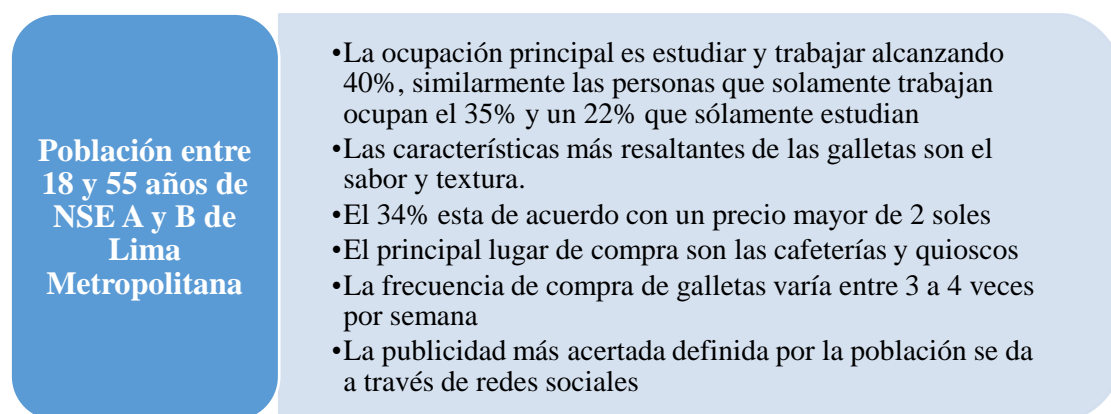
Concepto	Años		
	2019	2020	2021
Población A y B (18 a 55 Años)	1634029	1656415	1678777
Público potencial	1436311	1455988	1475644
Demanda Satisfecha	978211	991612	1004999
Demanda Insatisfecha	458100	464376	470645
Participación	4581	6966	9413
Frecuencia de Consumo	93	93	93
Numero de Galletas	426033	647804	875400

Elaboración propia

#### 4.8.1 Segmentación del mercado objetivo

En la figura 4.16 se describe las características principales de nicho de mercado, teniendo en cuenta la información obtenida a través de la encuesta.

**Figura 4.16 Segmentación de mercado objetivo**



Fuente: Encuesta

Elaboración propia

#### 4.9 El Producto

Según la RAE (2018), la galleta es una pasta compuesta de harina, azúcar y a veces huevo, manteca o confituras diversas, que, dividida en trozos pequeños y moldeados

El producto que se presenta es una galleta integral a base de harina de Cañihua lo cual se sugirió por razones expuestas en capítulos anteriores, siendo de mayor preponderancia la sustitución de harina de trigo por la Cañihua con un 40 a 45% de sustitución.

Las galletas son de consistencia crocante, sabor dulce y textura adecuada. Asimismo, las características nutricionales hacen que las galletas sean complementos de la alimentación diaria.

#### 4.10 Demanda objetivo estacional

Se realiza la distribución mensual por año para evaluar la tendencia generada, con lo cual se puede programar y evaluar una estrategia de promoción para cada mes. La



Tabla 4.4 muestra el promedio mensual de la venta de galletas industriales (SIN: 2011) en dicho período.

**Tabla 4.8. Venta mensual proyectada (%), de galletas en Perú agrupado por años.**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agt	Set	Oct	Nov	Dic	Total
2019	6%	7%	9%	8%	8%	9%	9%	10%	9%	7%	9%	8%	426033
2020	5%	7%	9%	8%	8%	9%	9%	10%	9%	7%	9%	8%	647804
2021	5%	7%	10%	8%	8%	9%	9%	10%	9%	7%	9%	8%	875400

Fuente: Comité de Fabricación de Galletas de la SIN 2011

Elaboración Propia

Con los datos que se mostraron en el cuadro anterior, se pudo establecer, la distribución de las distribuciones mensuales para los años comprendidos entre 2013 al 2017; paso siguiente se multiplico la demanda mensual de galletas por el consumo per cápita de galletas artesanales, de donde se obtuvo la demanda histórica. Los resultados obtenidos se visualizan en la Tabla 4.9

**Tabla 4.9. Demanda proyectada sin estacionalidad (en kg de galletas por mes)**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agt.	Set	Oct	Nov	Dic	Total
2019	2390 0	2803 3	3979 1	3340 1	3536 1	3855 6	3872 6	4247 5	3889 7	3101 5	3868 4	3340 1	209713 6
2020	3550 0	4249 6	6115 3	5039 9	5337 9	5869 1	5895 0	6491 0	5908 0	4612 4	5946 8	5130 6	224064 5
2021	4683 4	5725 1	8351 3	6758 1	7160 8	7939 9	7974 9	8815 3	7974 9	6092 8	8123 7	7003 2	238415 3

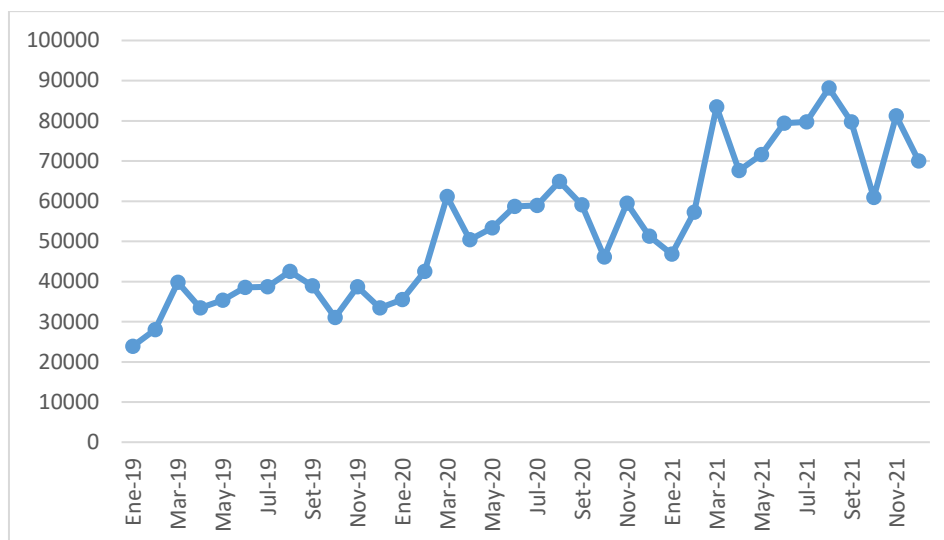
Fuente: INEI, CPI, Encuesta- Elaboración Propia

Elaboración Propia

En la figura 4.17 se representa la demanda histórica de las galletas artesanales, este gráfico nos permitió identificar los periodos picos y valles en la demanda mensual de las galletas artesanales, desde el mes de enero a diciembre de cada año. Con los que nos resultó que los meses de enero, febrero y diciembre son los meses con menores ventas de galletas, dicho meses coinciden con verano. No obstante, entre los meses de Julio a Setiembre, se presenta una alta demanda. Cabe recalcar que se estimó la demanda

histórica en base a los resultados obtenidos en porcentajes, carácter mensual al momento de estimar la demanda proyecto.

**Figura 4.17. Tendencia de la demanda proyectada en kg de galleta integral**



Fuente: INEI, APEIM, CPI, CFG, Encuesta y Comité de Fabricante de Galleta (SNI: 2011)

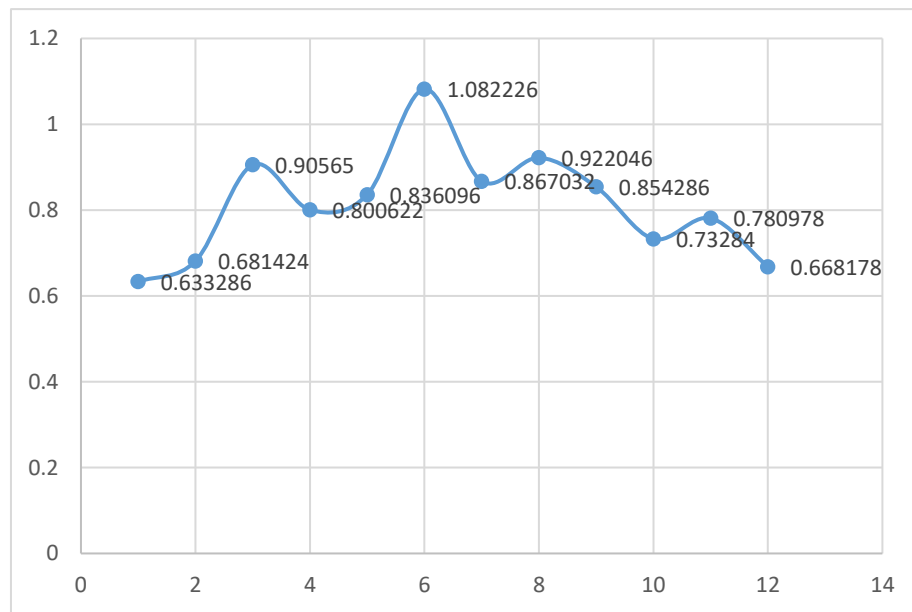
Elaboración propia

#### **4.10.1 Demanda Proyectada**

El horizonte de proyección para la demanda 3 años. La figura 4.11 evidencia la existencia de una estacionalidad en los datos obtenidos, para lo cual, se calculó los índices de estacionales en porcentajes, con la finalidad de eliminar la estacionalidad de la serie de datos. Se usó el promedio móvil centrado de 12 meses.

En la figura 4.18, se observa una estacionalidad notoria: en el mes pico es junio, mientras que los periodos valles son enero, febrero y diciembre.

**Figura 4.18. Índices de estacionalidad promedio de la demanda histórica**



Elaboración propia

Luego de saber que existe una estacionalidad en los datos históricos, se obtuvo los índices de estacionalidad, se dividió entre la demanda histórica, de donde se obtuvo la demanda sin estacionalidad. Sobre los nuevos datos se proyectó el número de ventas usando la tendencia lineal, ya que fue la que obtuvo un mayor coeficiente de determinación. Estos resultados se muestran en la Tabla 4.10. El mejor ajuste es la tendencia lineal

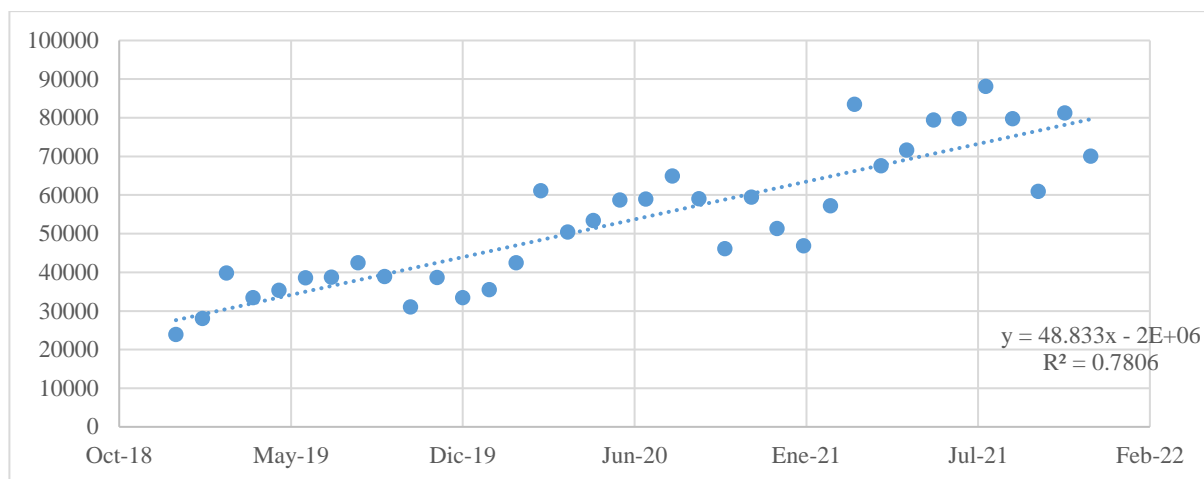
**Tabla 4.10. Índices de estacionalidad de la demanda**

Tendencia	Coefficiente de determinación
Exponencial	0.8765
Lineal	0.8843
Logarítmica	0.8827
Potencial	0.8779

Elaboración propia

En la figura 4.19, se presenta las proyecciones de demanda, la ecuación y el coeficiente de determinante de la regresión.

**Figura 4.19. Demanda proyectada sin estacionalidad**



Elaboración propia

Finalmente, se proyectó la demanda con la ecuación de tendencia lineal y se multiplicó este resultado por los índices ajustados por cada mes. Esta proyección nos permitió abarcar un periodo de 36 meses (3 años). Los resultados finales se observan en la presente tabla 4.11.

**Tabla 4.11. Demanda proyectada (en kg de galletas artesanales).**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Set	Oct	Nov	Dic
2019	15136	19102	36037	26742	29565	41726	33577	39164	33229	22729	30211	22318
2020	24190	28958	55383	40351	44630	63517	51112	59850	50471	33801	46444	34282
2021	31914	39012	75634	54107	59871	85927	69145	81281	68128	44650	63444	46794

Elaboración Propia

## **CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo se desarrollará el plan de marketing del negocio, el cual centra su estrategia en generar valor para el cliente, además se describe el proceso en la que las galletas accederá al mercado objetivo, para lo cual se define principalmente su segmentación, posicionamiento, producto, precio, plaza, promoción y políticas de ventas necesarias para alcanzar los objetivos de marketing en la presente investigación.

### **5.1 Decisiones estratégicas de marketing**

Con la finalidad de posicionar las galletas de alta calidad nutricional, para lo cual se resalta principalmente sus características y origen que va dirigido a un nicho de mercado local; altamente nutricional y saludable.

#### **5.1.1 *Objetivos del marketing***

Alcanzar el 2 % de participación en el mercado de snack saludables. Este objetivo se alcanzará progresivamente, llegando al 1 % en el primer año y alcanzando el objetivo al tercer año.

#### **5.1.2 *Definición del público objetivo***

El segmento de mercado está conformado por un grupo homogéneo de consumidores con las mismas características de deseo, necesidad, poder adquisitivo, hábitos similares a los que las características de las galletas de Cañihua podrán satisfacer, correspondiente al NSE A y B de 18 a 55 años de Lima Metropolitana.

##### **5.1.2.1 Segmentación geográfica**

Para el ingreso al mercado local, por hábitos de consumo y poder adquisitivo, se enfoca principalmente en el mercado de Lima metropolitana, en los distritos de Surco, San Borja, San Isidro, Miraflores y La Molina

##### **5.1.2.2 Segmentación por nivel socioeconómico**

Las galletas de Cañihua, tendrán características nutricionales diferentes y con un precio superior a su competencia en la industria de galletas que se encuentran en el mercado de Lima Metropolitana. Por la cual, se dirigirá a un segmento (A y B) con

mayor poder adquisitivo, que representan un 60% de la población total de Lima metropolitana. (APEIM ,2017).

#### 5.1.2.3 Segmentación por comportamiento de compra

En los últimos años, la tendencia hacia un cuidado de la salud, y la vida sana se ha venido incrementando paulatinamente a nivel regional; y el Perú no ha sido ajeno a esta tendencia. El consumidor de productos naturales busca principalmente 3 cosas de un producto: Bueno para ellos y su familia, buen precio y que tenga un buen sabor (NBJ,2005).

#### 5.1.2.4 Conclusiones de la segmentación

El segmento al que va dirigido las galletas de Cañihua está conformado por aquellos consumidores del NSE A y B de 18 a 55 años de Lima Metropolitana, que tiene como principal prioridad el cuidado de su salud, y que, a su vez, buscan mejorar su aspecto físico; mediante el consumo de galletas altamente nutritivas y de calidad con alto porcentaje de proteínas, hierro, no tiene gluten, nutrientes y antioxidantes, componentes ideales para los consumidores finales.

#### 5.1.3 Posicionamiento

Para el desarrollo del posicionamiento de las galletas de Cañihua, se analizaron los siguientes elementos:

**Tabla 5.1. Posicionamiento de la Cañihua en Lima Metropolitana**

Público Objetivo	Hombres y mujeres del NSE A y B de 18 a 55 años, que viven en Lima metropolitana, orientados al consumo de productos saludables y que están preocupados por brindar una buena alimentación para su familia
Marca	Iron Cañicook
Calificación	Granos Andinos
Categoría/Subcategoría	Funcional

Beneficio Principal	Nutrición y cuidado de la salud
Atributos	<p><b><i>-Más proteínas</i></b></p> <p>Esto es una buena noticia para los veganos y vegetarianos, incluso para los comedores de carne que quieran tener forma más saludable de ingerir proteínas sin comer demasiada carne. Hay mucha más proteína en la Cañihua que en el arroz integral o en la quinua.</p> <p><b><i>-No tiene gluten</i></b></p> <p>Para cualquier persona que tenga intolerancia al gluten o que se celiaca, la Cañihua es una gran opción para las comidas sin que tengas que sentir malestar intestinal.</p> <p><b><i>-Alto contenido de hierro</i></b></p> <p>El hierro es muy importante para nuestro organismo, sin hierro podemos caer enfermos e incluso caer en una anemia, que puede ser una pesadilla para tu salud.</p> <p><b><i>-Tiene nutrientes</i></b></p> <p>La Cañihua está llena de nutrientes como el calcio, el zinc o la fibra. tiene más fibra que el arroz. La fibra ayuda a sentirse lleno durante más tiempo, por lo que es útil si en la actualidad estas buscando perder peso o estás haciendo dieta.</p> <p><b><i>-Tiene antioxidantes</i></b></p> <p>Estas semillas tienen antioxidantes, por lo que también son ideales para tu dieta gracias a esto. Te ayudarán a proteger las células contra los radicales libres dañinos. La Cañihua es una excelente fuente de antioxidantes.</p> <p><b><i>-Ideal para toda la familia</i></b></p>

	<p>Por cada porción de Cañihua solo encontraras un gramo de grasa. No hay azucares y con tres gramos de fibra, te ayudaran a sentirse saciado, y a tus hijos también. Es un grano vegetal que no tiene colesterol, ni grasas saturadas.</p> <p><b><i>-Reduce el riesgo de enfermedades</i></b></p> <p>Este grano vegetal también es un grano entero saludable que te puede ayudar a reducir el riesgo de diabetes, los derrames cerebrales, la presión arterial alta, las enfermedades del corazón, algunos cánceres y mucho más.</p>
Momentos de Consumo	En cualquier momento del día, como acompañamiento con otros alimentos.
Nivel de Precios	50 % por encima del promedio de galletas saludables en el mercado local, sugerido para el consumidor Según investigación de mercado; pero de acuerdo con el análisis de plaza y distribución nuestros clientes directos serán bioferias, biomarkets y quioscos de universidades con un precio de S/2.00 Soles

Elaboración propia

Se busca principalmente que el consumidor, perciba a las galletas de Cañihua dentro del grupo de granos con mayor valor nutritivo debido a que es único con relación a los demás productos similares que existen en el mercado con más niveles de proteínas y hierro, así como otros nutrientes favorables para la salud. De acuerdo con esta clasificación, el posicionamiento del valor para las galletas de Cañihua es el de “más por menos”. El producto es superior al resto de los productos similares en el mercado y el comprador está pagando un precio más alto a cambio de obtener el beneficio del producto (Kotler, 1998, p.206).

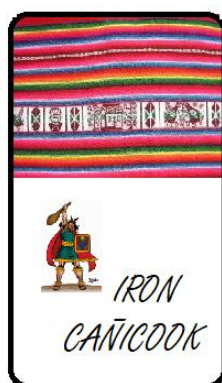


#### **5.1.4 Producto:**

Luego de evaluar las características actuales de las galletas de Cañihua, es necesario elaborar un concepto que lo diferencie de los demás. Para ello, se ha planteado lo siguiente: “Galletas hechos a base de granos andinos, 100 % natural, proveniente de la sierra peruana con el alto nivel de hierro, proteínas y nutrientes ideales para una dieta sana, dirigido a un mercado selecto de consumidores preocupados por una vida saludable”

Es necesario mantener los más altos niveles de calidad y homogeneidad de sabor agradable. El beneficio de nutrición y salud de las galletas altamente valorado por los consumidores. En cuanto a su presentación física, es necesario realizar algunos cambios que permita hacerlo más atractivo al mercado local. El empaquetado, es necesario que mantenga las condiciones óptimas de conservación para no deteriorar a las galletas durante su distribución y venta.

**Figura 5.1: Modelo de Empaque de Galletas de Cañihua**



Elaboración Propia

**Figura 5.2 Modelo de Caja para empaque de 24 galletas**



Elaboración Propia

### **5.1.5 Precio:**

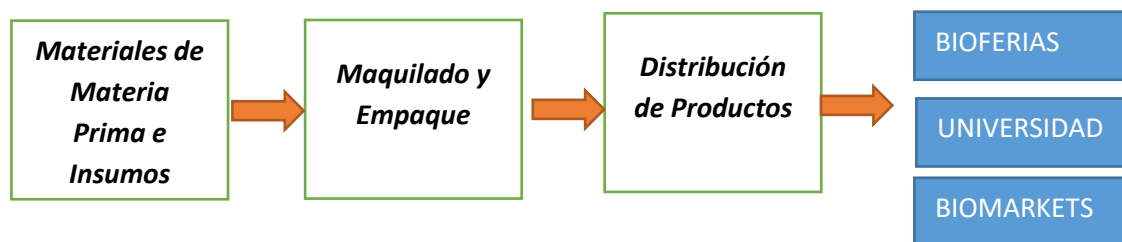
Como se mencionó en el Capítulo IV; Las galletas artesanales que actualmente están en el mercado tiene un precio entre 2 a 2.50 soles y tienen un peso neto de 120 gr (mucho más de lo que cuesta y pesa las galletas industriales). Es por eso por lo que, de acuerdo con los resultados de la encuesta, el precio aceptable por los consumidores finales de S/2 y S/2.50. Este intervalo de precio esta corroborado por la investigación de mercado. Pero de acuerdo con el análisis de clientes directos, quienes serán bioferias, quioscos de universidades y biomarkets, se constató en las entrevistas que están dispuestos a comprar a S/ 2.00 con una ganancia de 37 % a 40% por paquete de galleta, teniendo un plus de una galleta, por caja de #24 Unidades.

### **5.1.6 Plaza:**

Se propone ingresar al mercado de Lima Metropolitana, mediante la venta en ferias de comida sana y nutricional. Estas ferias son especializadas en ofrecer productos de alta calidad y elevados precios. Este canal de distribución resulta sumamente atractivo para las galletas de Cañihua debido a que apunta a un nicho de mercado de NSE A y B, quienes se caracterizan por su alto poder adquisitivo. Por este motivo, se estará buscando alianzas estratégicas con tiendas de comida saludable, las cuales se encuentran aún en la búsqueda para canalizar también por ese medio las galletas de Cañihua. También se venderá en biomarkets que en los últimos años ha tenido mayor presencia en distritos de NSE A y B de lima metropolitana por la tendencia de comida saludable y, finalmente en biomarkets y quioscos de universidades donde la concentración de población de NSE A y B sea mayor siendo principalmente los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. donde hay presencia de galletas también de granos andinos mediante dispensadores de snack naturales.

Luego de analizar acerca de los canales de distribución utilizados en el rubro de galletas artesanales y mediante la figura 5.3, se ilustra la cadena logística de los principales actores de distribución el sistema de valor en la industria de galletas a base de Cañihua.

**Figura 5.3. Cadena de distribución del proyecto**



Elaboración propia

El primer eslabón de la cadena logística lo conforman los proveedores de materia prima e insumos. Empresas que venden harina de granos andinos. Y por el lado de insumos, el proveedor de empaques y etiquetas para galletas.

El segundo eslabón de la cadena es el proceso de maquilado, en donde los productores se encargarán de hacer las galletas y proceso de empaquetamiento.

El tercer lugar, se encuentran la distribución del producto a comercios al minoreo. Ellos mediante la exhibición del producto en sus mostradores, logran que el consumidor final pueda conocer y apasionarse por el producto. En este último eslabón, encontramos a los quioscos de las universidades, biomarkets y bioferias

Se realizó entrevistas con biomarkets ubicados en Santiago de Surco, en la zona de influencia de Esan, observándose en el anexo 02, donde se recabó la información por ingresos de ventas de 20% con lo cual se puede adoptar precios competitivos de venta al otorgar un porcentaje de ganancia de 37.5% por paquete de galleta.

#### **5.1.7 Promoción:**

Para hacer conocida las galletas de Cañihua, la estrategia de marketing de la empresa es la promoción del producto. Para esto, la promoción debe estar focalizadas en los siguientes aspectos:

- Transmitir al consumidor las características diferenciadoras que tiene el producto con respecto a los demás productos.

- Vincular el origen peruano de los granos de Cañihua con el hecho que existan muchos productos andinos que se comercializan con un valor agregado y mediante comida saludable en el mercado local y que son sinónimos de calidad como: la quinua, soya, kiwicha, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, las principales actividades para lograr estos objetivos son:

- Volantes y flyer informativos
- Degustación del producto en universidades, biomarket y bodegas
- Participación en ferias

Según Staton (2003), nos menciona el propósito de la promoción en una empresa son: informar, persuadir y recordar; la empresa siempre debe presentarse y comunicarse con el consumidor final mediante el buen diseño de una imagen corporativa y una página web. La inversión inicial para ello alcanza en promedio los S/4800 soles, el detalle se presenta en la tabla 5.2. Las actividades correspondientes a la promoción y publicidad se describen de la siguiente manera:

- Degustaciones  
Son las muestras gratuitas de las galletas en las cafeterías de las universidades, colegios, institutos y centros laborales, con el fin que los jóvenes y adolescentes, conozcan nuestras galletas y se realizara en los meses de verano, meses que según los índices de estacionalidad muestran que son más bajos, pero deben utilizarse como meses para que vayan conociendo el producto ya que los meses de invierno y otoño la demanda es alta.

**Tabla 5.2. Presupuesto de promoción y publicidad en el primer año**

Mes	Descripción	Unid. Totales	Precio Unitario con IGV	Sub Total sin IGV	Precio Total con IGV
Marzo	Lanzamiento de la Marca (Flyer, Volantes y Paneles)	1	2500	2118.64	2500
Mayo	Promoción Galletas Día de la Madre (Degustaciones)	200	1.425	241.52	285
Junio	Promoción Galletas Día del Padre (Degustaciones)	200	1.425	241.52	285
Julio	Promoción Galletas Día Peruano (Degustaciones)	200	1.425	241.52	285
Setiembre	Promoción Galletas Día Primaverales (Degustaciones)	200	1.425	241.52	285
Diciembre	Promoción Galletas Navideñas (Degustaciones)	200	1.425	241.52	285

Elaboración Propia

#### **5.1.8 Políticas de ventas:**

De acuerdo con esto, se venderán los productos en bioferias, biomarket, bodegas y quioscos de universidades, mediante una política de pago al contado para bioferias. Para la venta a bodegas, biomarket y quioscos de universidades se dejará mediante una política de pago de crédito a 30 días.

#### **5.1.9 Presupuesto de marketing:**

Los costos aproximados para desarrollar las actividades de marketing son los siguientes:

- Participación en ferias: S/ 6000

El costo por participación es varía de 800 a 2000 soles por espacio de 2x2 metros cuadrados, para participar en cuatro eco ferias importantes en Lima metropolitana como “Bioferia de Miraflores, Feria Agropecuaria Mistura, Ecomarket San Borja y San Isidro”

**Tabla 5.3. Presupuesto de participación en ferias**

Actividad	Mes	Monto
Feria Agropecuaria “Mistura”	Octubre / Noviembre	S/ 4,500.00
Feria San Borja / Miraflores / San Isidro	Junio / Julio/ Agosto	S/ 1,500.00 (500 Soles por cada Feria)

- Diseño y elaboración de Volantes: S/2500.00 (Lanzamiento de Marca)

El costo estará inmerso para la elaboración e impresión de Volantes para promocionar las galletas de Cañihua y los lugares de venta en lima metropolitana con fines del lanzamiento de la galleta para el mes de mayo del primer año.

**Tabla 5.4. Presupuesto de volantes**

Actividad	Mes	Monto
Diseño y elaboración de Volantes	Abril / Mayo	S/ 1,000.00
Diseño y elaboración de Stand de Degustaciones	Abril / Mayo	S/ 500.00 (500 Soles por cada Feria)
Diseño y elaboración de Banner de Publicidad	Abril / Mayo	S/ 1,000 .00 (5 Banners)

- Degustaciones S/ 1425

El costo estará inmerso en la elaboración de galletas Premium para épocas donde se pueden aprovechar la coyuntura comercial, como es el día de la madre, padre, día de la primavera, mes morado y navidad, donde la demanda aumenta debido al mayor gasto de la población por ser fechas especiales en el calendario nacional

**Tabla 5.4. Presupuesto de degustaciones**

Actividad	Mes	Monto
Lanzamiento de Galletas Personalizadas por el día de la Madre	Mayo	S/ 285.00
Lanzamiento de Galletas Personalizadas por el día del Padre	Junio	S/ 285.00
Lanzamiento de Galletas Personalizadas por 28 de Julio	Julio	S/ 285.00
Lanzamiento de Galletas Personalizadas por el Mes Morado	Octubre	S/ 285.00
Lanzamiento de Galletas Personalizadas por Navidad	Diciembre	S/ 285.00

- Marca:

La marca del producto es “Iron Cañicook”. Donde se resalta principalmente el componente nutricional del grano andino que es el Hierro, proteínas y nutrientes, que son indispensables para generar energías y fuerzas, mediante una alimentación sana, para el cuidado de la salud.

El nombre de “Iron CañiCook” hace referencia a la semilla original lo que permite vincular al producto final con su insumo original. El color distintivo ser el Rojo y Amarillo, estableciéndose la relación entre el producto con las alturas del Perú, su procedencia y sus beneficios de consumirlo.

- Comunicación del Producto

El producto se comunicará incentivando al consumo de los clientes, promoviendo las cualidades nutritivas que contienen, ya que es producto que ofrecerá un mayor porcentaje de Cañihua que las galletas naturales que existen en el mercado (40 -45 % mayor al 5 a 10 %, que ofrecen la competencia), incentivando al consumo del sector de personas que cuidan su salud y la de su familia. Este tipo de característica es muy percibible en los consumidores finales, ya que su decisión de compra está inmersa en la alta cantidad y calidad de composición de los granos principales y secundarios que

llevan los snacks saludables. Esto se difundirá de acuerdo con los canales de distribución ya mencionados en los diferentes establecimiento, ferias y lugares de venta.

Esta es la principal herramienta de llegada a los consumidores finales, ya que actualmente ellos se guían más por el nivel nutritivo, generando un ambiente de cultura naturalista y de apoyo a los granos andinos con mayor poder de valor agregado a los cultivos nacionales, que son parte del empaque de la galleta de Cañihua, ya que combinación de mostrar el nivel potencial de contenidos , buenos para la salud y las familias , combinado con difusión de ser un producto netamente peruano generara un apego al producto nacional con mucho valor agregada para el segmento y edades ya mencionadas , que vayan de acuerdo con las características de mayor percepción , resultado de la investigación de mercado.



## **CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES**

Esté capítulo desarrolla la estrategia de operaciones que permite lograr un proceso productivo eficiente y con los estándares de calidad requeridos. Se busca la excelencia en cada uno de los procesos, de manera tal que la empresa sea competitiva para llegar a su mercado objetivo.

### **6.1 Objetivo de operaciones**

Garantizar el eficiente proceso y flujo de las galletas; desde el ingreso de las materias primas e insumo hasta la obtención de las galletas, las cuales contarán con las mejores características para proporcionar un producto diferenciado, de acuerdo con las exigencias de los consumidores finales. Siendo necesario la realización de estrategias:

- Alcanzar estándares de calidad adecuados mediante las buenas prácticas en cada uno de los procesos operativos, asimismo tener prioridades de tiempo para la entrega de los productos a tiempo y tener cuidado en no perder el stock.
- Establecer un sistema de vigilancia continua desde el acopio de los granos para la producción de las galletas, mediante buenos procesos de calidad procesamiento y comercialización de los productos terminados.
- Minimizar los costos de producción de los productos buscando los mejores socios estratégicos para la realización de toda la cadena productiva.
- Incrementar la calidad de los productos en base a la innovación superior propuesta y el uso de insumos más saludables y nutritivos, lo cual nos diferencia de la competencia. En el mediano plazo, incentivar la inversión en I+D+i para generar una diferencia en los próximos tres años del producto.

### **6.2 Proceso:**

La elección estratégica del alcance se basa en la contratación de una empresa tercera semiautomatizada para la realización de las galletas, por lo que el proceso más importante para la empresa se basa en la distribución de los productos.

### **6.2.1 Capacidad**

Se contará con un solo almacén con dimensiones entre 150 a 200 m<sup>2</sup>, siendo la capacidad de la instalación suficiente para satisfacer la participación del mercado de la demanda total proyectada. La ubicación del almacén está determinada por puntos donde permitan tener menores costos de alquiler y espacio para una planta de almacenamiento.

### **6.2.2 Fuerza de trabajo**

Siendo nuestro proceso de mayor valor, almacenamiento y distribución mediante las ventas, se contará con personal con un nivel de especialización alto, sin embargo, la supervisión será descentralizada ya que se tendrá una supervisión especializada en la empresa maquiladora para el aseguramiento de la calidad del producto, así como una supervisión de las ventas realizadas a través de nuestros vehículos propios. Se aplicará una política de sueldos fijos, favoreciendo los costos bajos, pero considerando incentivos por ventas.

### **6.2.3 Calidad**

El enfoque de calidad a realizar se basa en la prevención en todas las etapas de operaciones. Habrá capacitaciones para mejorar los aspectos de mejor manejo de productos para entrega.

La selección de los proveedores será en función a la calidad de los insumos y certificaciones, con la finalidad de garantizar la calidad del producto final.

## **6.3 Localización y dimensiones de empresa comercializadora**

La localización del local de almacenamiento y distribución se determinó en dos etapas, siendo la primera, la macro localización, identificándose la zona más adecuada a nivel de provincia de Lima; luego un estudio de micro localización, donde se determinó el sector y terreno más apropiado a nivel de los distritos de Lima. El estudio se realizó con una evaluación de factores involucrados como infraestructura, disponibilidad de servicios, penetración de redes de transporte, y comunicaciones; siendo dichos factores calificados según la importancia para el proyecto.

### **6.3.1 Macro localización:**

Dentro de la provincia de Lima Metropolitana se cuenta con 4 zonas: Norte, sur, este y oeste, las cuales se evaluarán como alternativas factibles. En esta evaluación se ha considerado factores comerciales, de infraestructura, laborales, operacionales y sociales, los cuales son criterios que afectan el nivel productivo del proyecto:

**Tabla 6.1. Criterios de macro localización**

<b>Factor</b>		<b>Criterio</b>	<b>Peso</b>
<b>Operaciones</b>	<b>O1</b>	Abastecimiento de materia prima	15%
	<b>O2</b>	Distribución de producto terminado	15%
	<b>O3</b>	Clima	8%
<b>Laboral</b>	<b>L1</b>	Mano de obra calificada	7%
	<b>L2</b>	Clima laboral	5%
<b>Infraestructura</b>	<b>I1</b>	Servicios de agua potable y luz eléctrica	18%
	<b>I2</b>	Servicios de comunicación	8%
<b>Social</b>	<b>S1</b>	Servicios médicos	9%
	<b>S2</b>	Seguridad pública	15%
<b>Total</b>			<b>100%</b>

Elaboración Propia

La Tabla 6.1. muestra los factores de selección de zonas y su ponderación. Las alternativas fueron evaluadas en función de estos criterios de selección con una escala de valor de 0 a 10 (donde 0 es deficiente y 10 es bueno). Posteriormente, se calculó el puntaje total por cada alternativa, multiplicando la calificación asignada a cada criterio asociado a un factor por el peso relativo. Asimismo, se presenta los puntajes parciales asignados a cada alternativa por factor y su puntaje final. De acuerdo con los resultados, se eligió la alternativa con mayor puntaje: zona Centro de Lima.

**Tabla 6.2. Evaluación de macro localización**

<b>Porcentaje</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>18%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>15%</b>		
Factores	O1	O2	O3	L1	L2	I1	I2	S1	S2	Puntaje	Ranking
Lima Norte	8	8	8	7	8	8	8	8	8	7.93	CUARTO
Lima Centro	9	9	8	8	9	9	9	9	9	8.85	PRIMERO
Lima Este	8	8	10	7	8	9	8	8	8	8.27	SEGUNDO
Lima Sur	8	8	8	7	8	9	8	8	8	8.11	TERCERO

Elaboración propia

Se consideró conveniente alquilar el inmueble para ubicar el local de comercialización y almacenamiento

### **6.3.2 Micro localización:**

Considerando la evaluación de macro localización realizada anteriormente, se procedió a analizar algunos de los distritos de la Zona centro de Lima, para lo cual se empleó el método de ranking de factores. Siendo una de las premisas la utilización de un local con 150 m<sup>2</sup>. Los principales distritos con mayor atractivo empresarial son: Breña, Rímac, Jesus María.

En la tabla 6.3 se observa los factores utilizados fueron el precio, la disponibilidad de local, infraestructura, inmediaciones seguras y facilidad de tránsito.

**Tabla 6.3. Evaluación de micro localización**

<b>Factor</b>	<b>Criterio</b>	<b>Peso</b>
F1	Precio	45%
F2	Infraestructura	15%
F3	Inmediaciones seguras	25%
F4	Facilidad de tránsito	15%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Elaboración propia

Las posibles alternativas para el alquiler de locales se presentan en la Tabla 6.4. Los precios de alquiler se consultaron de Urbania Clasificados de El Comercio (02 de julio del 2018).

**Tabla 6.4. Precios de Alquileres de locales comerciales e industriales**

Dirección	Metraje	Alquiler Mensual
Jr. Jose Miguel Rios 1744 Lima, Cata, Lima, Lima	170 M2	S/3600.00
Av. Arica 797 Breña, Lima, Lima	110 M2	S/3200.00
Juan Vicente Nicolini 244 Sm Porres, Palao, Lima, Lima	100 M2	S/3500.00
Av. Caquetá 10xx Rímac, Lima, Lima	80 M2	S/ 4000.00

Del cruce de ambas tablas anteriores, se logró determinar la alternativa con mayor puntaje en la tabla 6.5.

**Tabla 6.5. Selección de la Alternativa más eficiencia para almacén de empresa**

<b>Pesos</b>	<b>45%</b>	<b>15%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>		
<b>Factores</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ranking</b>
<b>Local 1</b>	9	8	8	9	8.60	Primero
<b>Local 2</b>	8	8	8	9	8.15	Cuarto
<b>Local 3</b>	7	8	7	8	8.20	Tercero
<b>Local 4</b>	8	7	9	9	8.25	Segundo

Elaboración Propia

El local de almacenamiento y comercialización se ubicará en el Local 1: Ubicado en Jr. Jose Miguel Rios 1744 Lima, Cata, Lima, Lima. La infraestructura del local es de material noble con techo aligerado, incluye luminarias, cuenta con 2 baños, luz trifásica industrial, pozo a tierra, 1 amplio almacén y staff administrativo.

El proceso de elaboración de galletas se tercerizará con una empresa maquiladora “PODER VERDE SAC” teniendo como dirección fiscal Av. Marañón 368 - Rímac, sin embargo, la planta de producción queda en la Av. 9 de octubre 291. Villa María del Triunfo. De acuerdo con el negociado con la empresa maquiladora, para lo cual se le entregará todos los insumos necesarios para la producción y la entrega como producto

terminado; mientras que el producto final se hará entrega en el local comercial en el Rímac para el proceso de distribución y comercialización de los paquetes de galletas hacia los puntos de venta será propio. Ambas decisiones regirán para todo el horizonte del proyecto.

## **6.4 Negocio de comercialización de galletas de Cañihua**

### **6.4.1 *Infraestructura Empresa comercializadora de Galletas de Cañihua***

Se han considerado ambientes tanto para recepción y almacenaje de materia prima, así como también ambientes para oficinas administrativas

#### **a) Ambiente de recepción y almacenaje de materia prima**

La materia prima transportada desde la ciudad de Puno, será entregada a la empresa por el proveedor; la empresa realizará un control a la recepción de la mercadería a cargo de un Ing. Alimentaria quien dará el visto bueno para la recepción de este; para este procedimiento se adecuará un ambiente de 10 x 5 metros, con características como: paredes y piso de mayólica, bordes redondeados en las esquinas, ventilación constante.

El ambiente debe estar alejado de cualquier oficina u otro ambiente no compatible con alimentos para así evitar cualquier tipo de contaminación cruzada.

#### **b) Ambiente de almacenaje**

El almacén de la empresa al igual que el ambiente de recepción debe estar alejado de cualquier otro ambiente que puede causar contaminación cruzada, así también este ambiente debe tener algunas características especiales para evitar la merma de la materia prima.

#### **c) Ambientes administrativos:**

Las oficinas administrativas estarán equipadas con muebles y enceres necesarios para la elaboración del trabajo.

**Tabla 6.6 Plano dibujado de infraestructura de la empresa**

Área de Recepción	Área de control de calidad	Oficina administrativa	Servicios Higiénicos
Almacén Materia Prima Galletas	Depósito	Almacén administración	Almacén de limpieza
		Documentación	Vestuario limpieza

Elaboración: Propia

#### **6.4.2 Diseño de negocio:**

- a) Compra de materia prima: La compra de materia prima se realizará en la ciudad de Puno, estará a cargo del encargado de operaciones y un técnico especialista en compra de Cañihua como apoyo para la compra.

Las negociaciones previas a la operación de compra, en donde se determinan la cantidad y lugar de compra, también se hará un acuerdo de compra anual de la producción del agricultor, así también se busca y cotiza el transporte de materia prima, transporte del distrito de Ñuñoa hacia Lima

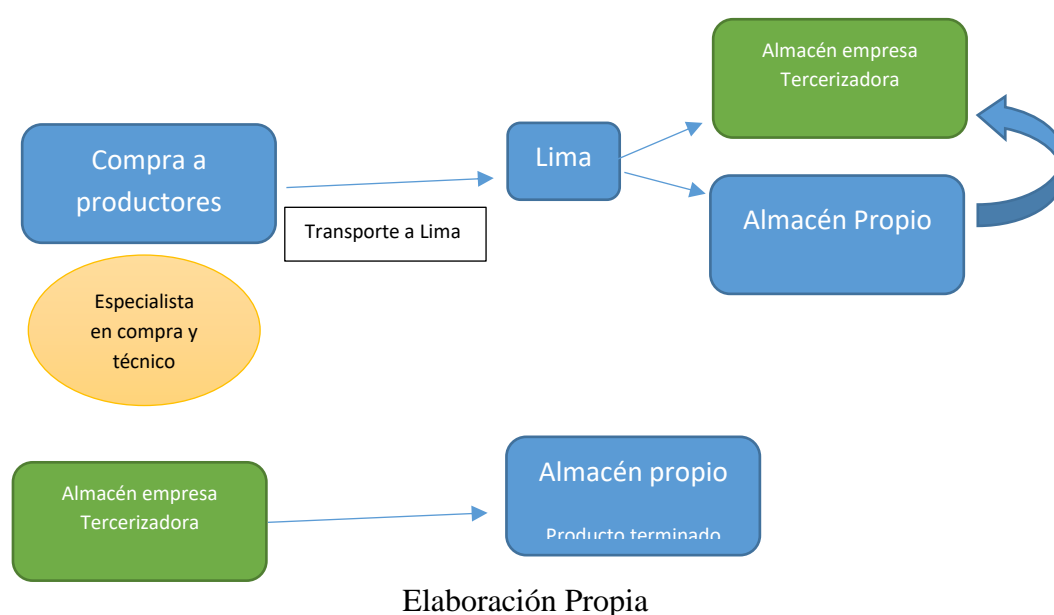
La compra se realizará en la comunidad ubicada en el distrito de Ñuñoa, provincia de Melgar departamento de Puno, el trato se realiza con el representante de la comunidad, quien es el encargado del acopio de la materia prima, contando con un acuerdo anual de compra de 13 Toneladas aproximadamente, previa negociación.

El pago se realizará al contado mediante liquidación de compra, sin pago de IGV por beneficio de exoneración de este impuesto a este tipo de producto.

- b) Transporte de materia prima: El transporte y carga de materia prima será supervisado por el Ingeniero Alimentario enviado al departamento de Puno, transportista que tendrá responsabilidad de dejar la materia prima puesta en puerta de la empresa.
- c) Recepción de materia prima: La recepción estará a cargo de un Ing. Alimentario quien dispondrá el transporte de 50% de materia prima almacén de empresa tercerizadora, y el otro 50% al almacén de la empresa.

- d) Producción: La producción se hará en dos lotes durante el año, la materia prima recepcionada de Puno se llevará a el almacén donde se guardará hasta la segunda producción de la empresa, el 50% llevado para la producción deberá ser entregado debidamente empaquetado y embalado para su posterior almacenaje en la empresa.
- e) Distribución: La distribución se realizará mediante el contrato de un personal tercero, el producto será ubicado en las principales bioferias, tiendas naturistas y quioscos de Universidades

**Figura 6.1: Diseño de Negocio**



### 6.4.3 Factores de riesgo

#### a) Compra de Materia Prima:

La Cañihua será acopiada de las provincias de Azángaro y Lampas ubicadas en los alrededores de la ciudad de Puno, la Cañihua después de ser acopiada debe ser transportada en un camión, a cargo del vendedor, quien dejará la Cañihua en la puerta del local de la empresa maquiladora, en dicho almacén se encontrará el Ingeniero Alimentario para la verificación del producto para proceder a dar el visto bueno. El pago de la materia prima será al contado, contra entrega luego del visto bueno, se establecerá un contrato de compra y venta anual, el primer año se comprará 13653 Kg, con un incremento progresivo de 2% anual durante 3 años.



El tiempo de cosecha considerado entre los meses de Marzo y Abril, tiempo en que será enviado un representante de la empresa encargado de la logística, así como se contratará un especialista en compra de Cañihua para la verificación de la materia prima, este personal estará encargado de emitir la conformidad para la recepción de materia prima, para la emisión de la conformidad se debe cumplir con los requisitos de evaluación físico- química de contaminación del producto que será asumido la empresa comercializadora.

El factor de riesgo que debemos tener en cuenta en este punto es que al ser productores artesanales y percibir pequeñas cantidades de dinero por cosecha pueden tender a realizar el cambio de producto a algún producto que les sea más

*b) Transporte*

El transporte se realizará por una empresa contratada, quienes trasladarán la materia prima en sacos, este puede considerarse un factor de riesgo debido a que se puede producir merma durante el transporte, reduciendo la cantidad de materia prima disponible para producción.

*c) Recepción de Materia Prima*

Llegada la materia prima a Lima, 50% de esta será transportada hacia la empresa maquiladora donde se ubicará el verificador alimentario, y dará visto bueno de servicio con la recepción, estará encargado de evaluar también las condiciones de almacenamiento por la empresa maquiladora, identificando cualquier riesgo de incremento de merma; el otro 50% será transportado hacia el almacén de empresa comercializadora donde también se ubicará el verificador alimentario dando visto bueno para la entrega de materia prima.

*d) Almacenamiento*

El local de almacenamiento deberá tener las condiciones adecuadas para evitar la merma de materia prima, debe ser un lugar con humedad controlada, temperatura ambiente, ambiente no expuesto al sol, de paredes y pisos de mayólica con bordes redondeados para evitar almacenamiento de tipo de microorganismo en la superficie y facilitar la limpieza de este local, así también es recomendable que el almacén este aislado de otras unidades de operación, así evitar la contaminación cruzada.

El almacén estará dividido en dos ambientes, el almacén de materia prima que se ubicarán en sacos yute con parihuelas debidamente señalizadas, según

INDECI la mercancía es clasificada en la clase III, la cual no es de alto riesgo, el otro ambiente será de producto terminado el cuál será apilado en cajas de cartón de 12 galletas cada caja. Las condiciones de almacenamiento deben ser controladas periódicamente para asegurar que las condiciones de almacenamiento sean las óptimas y se reducir al mínimo porcentaje las mermas de producto, siendo esta etapa una de las más importantes debido a que es posible que gran porcentaje de merma se de en esta etapa.

*e) Producción*

La producción se realizará en dos etapas, la primera se realizará en el mes de Marzo con la mitad de materia prima adquirida, la empresa maquiladora es responsable de la entrega del producto debidamente empaquetado y embalado para la posterior comercialización de este, el producto tendrá una vida útil de 5 meses por lo que la siguiente producción se realizará en el mes de Octubre con el 50% restante de materia prima que será transportado desde el almacén de la empresa comercializadora hacia el almacén de la empresa maquiladora.

La maquila puede considerarse un factor de riesgo, teniendo solo una empresa maquiladora como proveedor, podemos producir un corte en la cadena de abastecimiento por incumplimiento de producción, por lo que tendremos diferentes alternativas para suplir al proveedor de maquila; el mayor riesgo es que al entregar a la receta del producto la empresa maquiladora es un potencial competidor a futuro.

#### **6.4.4 Inversión preoperativa**

Para la implementación de la empresa se ha considerado algunos gastos pre-operativos, para el correcto funcionamiento se consideró inversión tangible e inversión intangible como se detalla a continuación:

**Tabla 6.7. Inversiones en el negocio**

<b>Inversión Tangible</b>	<b>Unidades</b>	<b>S/.</b>	<b>50,000</b>
Camioneta	1	S/.	50,000
<b>Inversión Equipos de Oficina</b>		<b>S/.</b>	<b>10,400</b>
Mesa de reuniones	1	S/.	1,200
Escritorios	3	S/.	1,350
Anaqueles	2	S/.	1,000
Computadora portátil	3	S/.	6,000
Impresora multifuncional	1	S/.	850
<b>Inversión Pre- operativo</b>		<b>S/.</b>	<b>17,300</b>
Licencias, constitución, asesorías entre otros		S/.	1500
Banner, Flyer – Volantes		S/.	2,500
Garantía de Alquiler		S/.	10800
Imprevistos		S/.	2,500

Como primer paso para el funcionamiento del local debe obtener licencias de autorización como licencia de Municipal, licencia de funcionamiento y Defensa civil, las cuales deben solicitarse con 45 días de anticipación.

## CAPÍTULO VII. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo tiene como objetivo detallar los elementos involucrados en el proceso de Administración y Recursos Humanos de la empresa. Dentro de los procesos administrativos se brindará una visión sobre la constitución de la empresa y estructura societaria. Asimismo, dentro del plan de recursos humanos la estructura organizacional junto con las jerarquías que se involucran, planes de capacitación y estimaciones económicas para el desarrollo del plan.

### **7.1 Estructura Societaria:**

Según la Ley General de Sociedades N.º 26887<sup>9</sup>, en el Perú se pueden constituir diferentes tipos de sociedades, donde predominan:

#### **7.1.1 Sociedades anónimas**

- ***Sociedad Anónima Cerrada:***

Es una sociedad conformada por un número reducido de socios (mínimo dos socios y máximo 20) que pueden ser personas naturales o jurídicas. No cuenta con las acciones inscritas en el mercado bursátil; los aportes de los socios pueden ser en bienes o efectivo.

Tiene un directorio facultativo. Si se decide no conformarse el Gerente General puede asumir las funciones de un director.

- ***Sociedad Anónima Abierta:***

Es un tipo de sociedad en la que por la envergadura del negocio que se va a desarrollar, se solicita o justifica que el capital social sea difundido, esto supone que será ofrecido y negociado en mercados abiertos como la bolsa de valores, en resumen, el capital social está basado en acciones, las cuales se negociaran en el mercado bursátil. Además de ello, suelen contar con mínimo de 750 accionistas donde todos ellos cuentan con responsabilidad limitada.

---

<sup>9</sup> Ley N° 26887. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 05 de diciembre de 1997.

### **7.1.2 Sociedades Civiles**

Se conforma generalmente por un grupo de personas que ejercen una profesión, oficio o práctica con el fin de obtener beneficios económicos por las actividades que realizan, donde la confianza entre los socios es uno de los factores más importantes. Suele ser conformada por arquitectos, contadores o abogados.

- ***Sociedad Civil Ordinaria:***

Sociedad conformada por dos o más socios, sin límite de socios. Los socios responden personalmente y de forma subsidiaria con beneficio de excusión por las obligaciones sociales.

- ***Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada***

Sociedad conformada por máximo treinta socios, donde cada uno de ellos no responden de manera solidaria. Se establece por ley que el nombre de la sociedad lleve el nombre de los asociados.

### **7.1.3 Sociedades Comerciales de Responsabilidad Limitada**

Sociedad que no puede superar los 20 socios, donde cada uno no responde por las obligaciones sociales de la empresa. Tienen participaciones iguales y no se trabaja con acciones, generalmente es usada en empresas familiares donde todos los socios se conocen o tienen un vínculo.

Para el desarrollo del proyecto se decidió constituir la empresa bajo la modalidad de Sociedad Anónima Cerrada (SAC), sin directorio y con un Gerente General. Esta decisión se debe a que se busca facilitar las decisiones y ejecución de las actividades del proyecto. Como los miembros de la empresa serán los encargados de las distintas áreas, las funciones del Gerente General serán supervisadas por reuniones que se llevarán de manera extraordinaria.

## **7.2 Estructura Organizacional:**

La estructura jerárquica que se utilizará en el proyecto es la estructura organizacional funcional. Dicho modelo se caracteriza por que cada empleado tiene un superior inmediato y los equipos de trabajo son agrupados por áreas de especialidad, para el caso de la empresa contaremos con los siguientes empleados:

**Figura 7.1 Estructura Organizacional de la Empresa**



Elaboración Propia

**1. Gerente General:**

- Desde la etapa preoperativa será el responsable del proyecto, teniendo como objetivo principal la planificación y proyección del crecimiento de la empresa.
- Supervisar las labores de los encargados o jefes de áreas (Marketing, Operaciones y Finanzas).
- Responder ante los accionistas sobre los resultados, progreso de la empresa y alcance de los objetivos trazados.

**2. Encargado de Marketing y Publicidad**

- Diseñar e implementar estrategias de publicidad de acuerdo con los planes, programas y objetivos trazados.
- Asesorar al Gerente de Negocio en la toma de decisiones que contribuyan al mejoramiento y posicionamiento de la imagen institucional.
- Diseñar y producir material impreso y digital de promoción del negocio.
- Elaborar plan operativo y presupuestos de ingreso y gastos del área de publicidad efectuando el control presupuestal.

-Tramitar las respuestas a las quejas, reclamos, sugerencias emitidas por los consumidores o clientes intermedios.

-Presentar oportunamente los requerimientos de compra cumpliendo con las especificaciones.

### ***3. Encargado de Logística y Operaciones***

-Planificar, supervisar y controlar los procedimientos de adquisición de bienes y contratación de servicios de acuerdo con la normativa y administrativa.

-Efectuar el control posterior de la atención de las necesidades de la empresa.

-Supervisar la ejecución de inspección y saneamiento de la infraestructura de la empresa maquiladora.

-Supervisar el transporte y distribución del producto a los diferentes puntos de venta.

-Supervisar y controlar la entrada y salida de bienes como inventario a los almacenes de la empresa.

-Planificar, supervisar y controlar los procedimientos de venta de producto terminado a los diferentes clientes.

-Supervisar el proceso de producción de las galletas. Velar por que la empresa maquiladora cumpla con todos los estándares requeridos.

### ***4. Encargado de Calidad***

-Realizar las pruebas de producto durante la producción y empaque del producto final.

-Supervisar el proceso de producción de las galletas.

-Informar al personal de producción o de maquila sobre cualquier problema, defecto o anomalía durante el proceso de producción.

-Coordinar con el encargado de logística el despacho de los productos terminados.

-Recopilar los informes de inspección y de pruebas.

### **Capacitación:**

Dentro de la organización se busca potenciar los conocimientos de los colaboradores para el beneficio de la empresa. Se establecerá una política de plan de capacitación anual, donde cada trabajador recibirá una capacitación dirigida a las necesidades del área donde se desempeña.

En la tabla 7.1 se describen los cursos propuestos para el Plan de Capacitación y un costo aproximado de cada uno.

**Tabla 7.1. Plan de Capacitación de la Empresa**

Cursos	Área	Costo
Marketing en redes Sociales	Marketing	500.00
Fidelización de clientes	Ventas	700.00
Servicio al Cliente	Ventas	700.00
Aseguramiento de la Calidad	Calidad	900.00
Normas HACCP	Calidad	900.00
APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control)	Calidad	1,300.00
Control de Inventarios	Operaciones	1,000.00
Control de Calidad	Operaciones	1,000.00
Gestión de Transporte	Operaciones	1,000.00
Total		S/8,000.00

Fuente: Elaboración Propia



## **CAPITULO VIII. PLAN ECONOMICO FINANCIERO**

En este capítulo se desarrollará la evaluación económica financiera del plan de negocio. Esta evaluación considera el presupuesto de marketing, operaciones y organización.

### **8.1 Supuesto y consideraciones**

Para la realización de la tesis se ha considerado las siguientes suposiciones:

- La evaluación económica – financiera será de 36 meses
- El capital de inversión es Propio
- No existe merma en el acopio de Cañihua.
- Para fines del plan de negocio, durante el año 0, no se comprará los insumos, a pesar de que se trabajará durante dos meses antes del inicio de actividades con la finalidad de coordinar con los representantes de la comunidad que nos venderá la Cañihua, las formas de pago y los medios de transporte correspondientes que nos permita traer la Cañihua desde el punto de producción hasta el centro de maquila y almacenaje en la ciudad de lima.
- En el año 1, se harán las compras de la Cañihua, ya que la producción comienza en el mes de Abril (abril hasta setiembre – 1 Etapa de Producción al 50%) y la siguiente producción se da en setiembre.
- Los datos propuestos en los escenarios del plan de negocios van de acuerdo con pronósticos de los autores, tomando en cuenta que el sector agrario es un sector muy dinámico.

### **8.2 Ingresos**

Los ingresos corresponden a la venta de galletas de Cañihua mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. En la tabla N° 8.1, se muestra proyección de ingresos por venta de galletas hasta el año 3.

**Tabla 8.1. Proyección de Ingresos**

Concepto	Unidad de medida	AÑOS			
		0	1	2	3
Población A y B ( 18 a 55 Años)			S/. 1,634,029.00	S/. 1,656,415.20	S/. 1,678,776.80
Publico potencial			S/. 1,436,311.00	S/. 1,455,988.46	S/. 1,475,644.30
Demanda Satisfecha			S/. 978,211.00	S/. 991,612.49	S/. 1,004,999.26
Demanda Insatisfecha			S/. 458,100.00	S/. 464,375.97	S/. 470,645.05
Participación			S/. 4,581.00	S/. 6,965.64	S/. 9,412.90
Frecuencia de Consumo			S/. 93.00	S/. 93.00	S/. 93.00
Numero de Galletas			426033	647804.4782	875399.7848
Precio			S/. 2.00	S/. 2.00	S/. 2.00
<b>Ingreso</b>			<b>S/. 852,066.00</b>	<b>S/. 1,295,608.96</b>	<b>S/. 1,750,799.57</b>

### 8.3 Gastos

#### 8.3.1 Gastos Pre Operativos

En la tabla N° 8.2, se muestran los gastos que serán necesarios para el inicio de la operación.

**Tabla 8.2. Gastos preoperativos**

<b>Inversión Pre- operativo</b>	<b>S/.</b>	<b>S/ 17,300.00</b>
Licencias, constitución, asesorías entre otros	S/.	S/ 1,500.00
Lanzamiento de la Marca	S/.	S/ 2,500.00
Garantía de Alquiler	S/.	S/ 10,800.00
Imprevistos	S/.	S/ 2,500.00

Fuente: Elaboración Propia

### 8.3.2 Gastos Administrativos

Los gastos de administración anuales se muestran en la tabla N° 8.3 y 8.4

**Tabla 8.3. Gastos de administración**

Concepto	Gasto mensual	AÑOS			
		0	1	2	3
<b>Gastos generales y administrativos</b>		<b>S/. 38,996.67</b>	<b>S/. 243,540.00</b>	<b>S/. 245,540.00</b>	<b>S/. 228,340.00</b>
Sueldos y remuneraciones	S/. 12,098.33	S/. 24,196.67	S/. 145,180.00	S/. 145,180.00	S/. 145,180.00
Luz. Agua, teléfono, Internet	S/. 500.00	S/. 1,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00
Combustible y Pasajes	S/. 1,250.00	S/. 2,500.00	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00
Útiles de oficina	S/. 250.00	S/. 500.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Alquiler de Almacén	S/. 3,600.00	S/. 10,800.00	S/. 43,200.00	S/. 43,200.00	S/. 36,000.00
Contabilidad y Finanzas	S/. 1,000.00		S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00
Limpieza	S/. 930.00		S/. 11,160.00	S/. 11,160.00	S/. 11,160.00
Capacitaciones e Inversión en I+D			S/. 8,000.00	S/. 10,000.00	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 8.3. Gastos de planilla de administrativos**

PLANILLA ADMINISTRATIVOS							
Concepto	Sueldo	Asignación familiar	Essalud	CTS	Vacaciones	Gratificación	Total
Marketing y redes sociales	S/. 1,500.00	S/. -	S/. 135.00	S/. 125.00	S/. 125.00	S/. 250.00	S/. 2,135.00
Operaciones	S/. 2,500.00	S/. -	S/. 225.00	S/. 208.33	S/. 208.33	S/. 416.67	S/. 3,558.33
Ventas	S/. 2,500.00	S/. -	S/. 225.00	S/. 208.33	S/. 208.33	S/. 416.67	S/. 3,558.33
Calidad	S/. 2,000.00	S/. -	S/. 180.00	S/. 166.67	S/. 166.67	S/. 333.33	S/. 2,846.67
<b>TOTAL</b>							<b>S/. 12,098.33</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 8.4 Inversiones y financiamiento

### 8.4.1 Inversión

Para la implementación del gimnasio se precisa de una inversión de S/110 ,097

**Tabla 8.5. Estructura de Inversión**

<b>Flujo de caja de inversiones</b>	<b>Año 0</b>
Inversión Tangible	50,000.00
Inversión en equipo de oficina	10,400.00
Capital de Trabajo	38,997.00
Gastos Pre Operativos	17,300.00
<b><i>TOTAL</i></b>	<b><i>116,697.00</i></b>

Fuente: Elaboración Propia

### 8.4.2 Financiamiento

Se necesita una inversión de 116,697 soles, la cual será financiada con capital propio. La estructura de financiamiento se indica en la Tabla N° 8.5

**Tabla 8.5. Estructura de financiamiento**

<b>Inversión</b>	<b>Año 0</b>
Capital Propio	116,697.00
Total, de Inversión	116,697.00

Fuente: Elaboración Propia

## 8.5 Tasa de Descuento

Para hacer la evaluación económica se utilizará el Costo Promedio Ponderado del Capital El CPPC fue determinado de la siguiente manera:

$$WACC = \%C * K_{oa} + \%D * K_d * (1 - i)$$

### Nomenclatura

- El %C es el porcentaje de capital propio
- K<sub>oa</sub> es el costo del capital propio
- El %D es el porcentaje de la deuda
- K<sub>d</sub> es el costo de la deuda
- El costo de oportunidad de capital exigido por el inversionista es 35%.

## 8.6 Evaluación Económica Financiera

Se presenta una proyección de los ingresos y egresos para los tres años de evaluación. Para determinar el valor total del plan de negocio se ve el Flujo de Caja para la propuesta de negocio. A través de los indicadores de rentabilidad Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) se determinó que el plan de negocio es económicamente viable, toda vez que el flujo de caja libre del proyecto cuenta con un VAN positivo total de S/. 123,333.00 considerando una tasa de rentabilidad del accionista de 35 %, una TIRE de 85.69 %.

**Tabla 8.6. Indicadores económicos financieros**

<b>TIRE</b>	<b>85.69%</b>
<b>VANE</b>	<b>S/. 123,332.89</b>
<b>Koa (accionistas)</b>	<b>35.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPITULO XI. CONCLUSIONES**

En el presente capítulo se presentan las conclusiones de la tesis, las cuales se han basado en el desarrollo de los capítulos anteriores.

Objetivo General: Analizar la viabilidad comercial y económica para la implementación de una empresa productora (utilización de maquila) y comercializadora de galletas de Cañihua.

El Plan de Negocios para implementar una empresa comercializadora de galletas con harina de Cañihua demuestra que desde el punto de vista comercial y económico es factible dado que existe un público dentro de los segmentos socioeconómicos A y B entre las edades de 18 y 55 años, interesados en la adquisición de las galletas.

- Objetivo específico N°1: Determinar el segmento de mercado objetivo para la comercialización de las galletas de Cañihua.

El mercado limeño ha ido evolucionando en las preferencias y estas han ido cambiando de acuerdo con las nuevas tendencias alimenticias. Es por ello mediante el estudio realizado en el presente trabajo, se puede comprobar que se tiene como un segmento de clientes específicos personas de los niveles socioeconómicos A y B entre las edades de 18 y 55 años.

- Objetivo específico N°2: Determinar las acciones estratégicas para llevar a cabo la empresa.

Las acciones estratégicas que la empresa realiza están basadas en la distribución del producto a los distintos puntos de venta (quioscos universitarios, biomarkets y bioferias), desde el almacén ubicado en el centro de lima, logrando una eficiencia en costos en la comercialización y distribución.

- Objetivo específico N° 3: Elaborar un plan operativo y comercial sobre las acciones estratégicas de la empresa.

El plan de marketing cuenta con un presupuesto preoperativo asignado para las actividades de promoción y preventa; incluyendo degustaciones gratuitas para poder captar clientes. Asimismo, un presupuesto asignado para fidelizar clientes y tener un mayor contacto con ellos y recibir retroalimentación de ellos a través de las redes sociales.

- Objetivo específico N° 4: Demostrar que existe demanda por las galletas de Cañihua que permita asegurar la sostenibilidad de la comercialización en lima metropolitana.

Dentro de la evaluación de la demanda realizada en el capítulo N°4, se puede demostrar que, dentro del mercado limeño, se puede considerar como público objetivo para el nicho de mercado al cual se dirige el presente proyecto, se cuenta con una población de 1634029 personas, que están dispuestas a pagar por el precio que se ofrece al mercado.

- Objetivo Específico N° 5: Evaluar y demostrar la viabilidad económica y financiera de implementar una empresa productora de galletas en base a Cañihua.

De la evaluación económica y financiera de el Plan de Negocios para implementar una empresa productora de galletas con harina de Cañihua demuestra, se comprueba la viabilidad de esta mediante un VAN de S/.123,957 de y una TIR de 86.60%, la cual es superior al costo de oportunidad del accionista.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARBAIZA, Lydia; CÁNEPA, Marco; CORTEZ, Óscar; LÉVANO, Gabriel *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*. – Lima: Universidad ESAN, 2014. – 126 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo; 43)
- Apaza, V. (2010). *Manejo y mejoramiento de Kañiwa*. Lima, Perú. Editorial Altiplano E.I.R.L.
- APEIM (2017) *Niveles Socioeconómicos 2017*  
<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf> (10/04/18; 10:18 h).
- DATUM (2015) Los peruanos no cuentan con la información nutricional necesaria para seguir una dieta saludable.  
[http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/HAS.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/HAS.pdf) (22/05/18; 11:20 h).
- EUROMONITOR (2018) *Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Peru*  
<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab> (02/07/18; 09:50 h).
- Kotler, M (1995). *“Fundamento de Marketing”*. Edición en español. Prentice-Hall International. p338
- INEI (2015) *Síntesis estadística 2015*.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf) (15/06/18; 20:15 h).
- INEI (2018) *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03\\_mercado-laboral-dic2017-ene-feb2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_mercado-laboral-dic2017-ene-feb2018.pdf) (15/07/18 12:40 h)
- INEI (2014) *El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar*  
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-33-del-gasto-en-alimentos-de-los-peruanos-son-realizados-fuera-del-hogar-8539/imprimir/> (15/05/18 11:34 h)



- IPSOS (2018) *Perfil del adulto joven 2018*  
<https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-joven-peruano-2018>  
(21/07/18 16:40 h)
- IPSOS (2018) *Perfil del adulto 2018*  
<https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-peruano-2018> (22/07/18 16:40 h)
- IPSOS (2014) *Liderazgo de productos comestibles Lima Metropolitana 2014*  
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/MKTLiderazgo-en-productos-comestibles-2014.pdf> (22/06/18 15:40 h)
- MINAGRI (2018) *Nota Técnica de granos andinos*.  
<http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2018>  
(10/07/18; 14:20 h).
- Porter, M. (2009). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*". Segunda edición. Washington D.C
- Repo Carrasco, r.; 1998, *Introducción a la Ciencia y Tecnología de los Granos Andinos*. Lima, Perú. Editorial Agraria.
- Repo-Carrasco, R.; Acevedo, A.; Icochea, C. (2009). *Chemical and Functional Characterization of Kañiwa (Chenopodium pallidicaule) Grain, Extrudate and Bran*. Plant Food Hum. Nutr.64:94-101.
- Repo-Carrasco, R.; Hellström, J.; Pihlava; Mattila, P. (2010). *Flavonoids and other phenolic compounds in Andean indigenous grains: Quinoa (Chenopodium quinoa), kañiwa (Chenopodium pallidicaule) and kiwicha (Amaranthus caudatus)*. Food Chem. 120: 128-133.
- Staton, W. (2003). *"Fundamentos de Marketing"*. 13ª edición. México D.F.: McGraw Hill Interamericana, p465